

SKRIPSI

ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PERUMAHAN PUTI BIDADARI PADA PT. SINAR MULYA SEJAHTERA PEKANBARU

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral Komprehensive
Sarjana Lengkap Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*



OLEH :

AFNI SYAFITRI

NIM:

**PROGRAM S1
JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2010**

ABSTRAK

Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Perumahan Puti Bidadari Pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru

Oleh

Afni Syafitri

PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang Kontraktor, Supplier, dan Developer. Dalam kegiatannya meliputi usaha-usaha dalam bidang pembangunan rumah tempat tinggal dikawasan kota Pekanbaru. PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru membuat anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam menjalankan operasional perusahaannya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran yang disusun oleh PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan baik.

Dalam melakukan penelitian ini menggunakan metode deskriptif, Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan wawancara langsung dengan kepala bagian keuangan mengenai kegiatan perusahaan dan pelaksanaan anggaran pada perusahaan. Data yang ada disusun dan dibandingkan dengan teori yang relevan sehingga dapat diambil suatu kesimpulan. Hasil penelitian penulis dibatasi pada masalah dalam proses penyusunan anggaran yang berhubungan dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan tindak lanjut dari laporan anggaran dalam hubungannya dengan fungsi anggaran sebagai alat pengendalian.

Dari hasil pembahasan yang dilakukan dapat diketahui bahwa anggaran pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru belum sepenuhnya berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan baik, hal ini dapat dilihat dari besarnya jumlah penyimpangan yang terjadi bila dibandingkan dengan realisasinya dan belum adanya pelaporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik/berkala untuk menganalisis penyimpangan tersebut sebagai penilai atau evaluasi sukses atau tidaknya kinerja perusahaan selama periode anggaran. Sebaiknya perusahaan melakukan analisis terhadap penyimpangan yang terjadi untuk mengetahui penyebab dari penyimpangan tersebut dan adanya pelaporan terhadap anggaran dan realisasinya yang dibuat secara periodik atau berkala.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
D. Metode Penelitian	7
E. Sistematika Penulisan	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengertian Anggaran	10
B. Jenis-jenis Anggaran	12
C. Tujuan dan Manfaat Anggaran	14
D. Keuntungan dan Keterbatasan Anggaran	15
E. Penyusunan Anggaran Biaya	17
F. Anggaran Biaya Sebagai Alat Perencanaan dan pengendalian	23
G. Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi	27
H. Sistem Pelaporan Anggaran	28
I. Anggaran Menurut Pandangan Islam	30

BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan	33
B. Struktur Organisasi Perusahaan	34
C. Aktivitas Perusahaan	39

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Proses Penyusunan Anggaran	41
B. Laporan Pengendalian	45
C. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian	55

BAB V. PENUTUP

A. Kesimpulan	59
B. Saran-Saran	60

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BIOGRAFI PENULIS

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Anggaran adalah sebuah perencanaan yang diformulasikan dalam bentuk angka-angka berupa kebijaksanaan dalam tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan serta berlaku untuk masa yang akan datang. Tujuan penyusunan anggaran adalah untuk mencari jalan yang paling menguntungkan sehingga perusahaan dapat diartikan untuk memenuhi tujuannya. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan cara yang lebih efektif dan efisien, maka perlu dilakukan perencanaan dan pengendalian yang memadai, salah satu alat yang digunakan adalah anggaran (*budged*).

Anggaran merupakan ikhtiar operasi terperinci yang disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban dan merupakan komitmen bilateral antara manajer pusat pertanggung jawaban dengan atasannya. Proses penyusunan anggaran dapat dibagi atas tiga cara yaitu: dari atas ke bawah (*top-down planning*), dari bawah ke atas (*bottom up planning*) dan kombinasi dari keduanya.

Dengan adanya anggaran maka kegiatan perusahaan akan lebih terarah dalam pencapaian tujuan. Manajemen perusahaan dapat menentukan kebijaksanaan apa yang harus ditempuh sehingga tidak menyimpang dari tujuan semula.

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan

kuantitatif yang lain. Penyusunan anggaran seringkali diartikan sama dengan perencanaan laba. Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasi keuangannya dinyatakan dalam laporan rugi laba jangka pendek dan jangka panjang, neraca, kas dan modal kerja yang diproyeksikan dimasa yang akan datang.

Sebagai alat perencanaan dan pengendalian anggaran memiliki beberapa persyaratan seperti adanya penggunaan akuntansi yang standar dan konsisten, adanya organisasi yang jelas, baik struktur, tugas, wewenang maupun tanggung jawab. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, pertanggungjawaban terhadap setiap pengeluaran biaya akan mudah diidentifikasi dan dicatat secara benar.

Fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan melalui beberapa tahap sebagai berikut :

1. Menyusun standar
2. Menilai prestasi
3. Membandingkan prestasi dengan standar
4. Menilai dan menyesuaikan dengan situasi

Program penyusunan anggaran yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam suatu perusahaan biasanya diikuti dengan laporan anggaran (*budget report*), yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat diketahui selisih yang terjadi. Selisih itu Dapat bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun dapat bersifat merugikan

(*unfavorable*). Juga dapat diketahui sebab terjadinya penyimpangan tersebut sehingga dapat ditarik kesimpulan dan beberapa tindak lanjut (*follow up*) yang perlu dilaksanakan perusahaan, dengan demikian dari laporan anggaran sekaligus dapat dilakukan penilaian atau evaluasi tentang sukses atau tidaknya pelaksanaan pekerjaan selama jangka waktu atau periode anggaran yang bersangkutan.

Menurut teori yang ada prosedur penyusunan anggaran, memberikan wewenang sepenuhnya kepada kepala bagian untuk menyusun anggarannya sendiri sesuai kondisi dan keadaan yang ada dalam bagian tersebut, karena masing-masing kepala bagian tersebutlah yang lebih memahami dan mengetahui semua persoalan, kebutuhan, dan informasi yang ada dalam kegiatannya, sepanjang anggaran yang diusulkan tersebut tidak bertentangan dengan kebijakan umum yang telah ditetapkan perusahaan dan masih dalam batas kemampuan dana perusahaan.

PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru adalah merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang developer, kontraktor dan supplier. Kegiatan utama perusahaan ini dalam bidang developer adalah membangun rumah tinggal, dikawasan Kota Pekanbaru.

Dalam proses penyusunan anggarannya PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru hanya berdasarkan pada perhitungan dari bagian keuangannya saja, tanpa meminta usulan anggaran dari bagian-bagian lain yang ada dalam perusahaan seperti bagian logistik, bagian administrasi proyek maupun bagian personalia. Hal ini membuat berkurangnya peranan anggaran itu sendiri sebagai alat untuk mengambil suatu keputusan mengenai langkah-langkah yang akan

diambil perusahaan untuk seterusnya dan kurangnya rasa memiliki dan tanggungjawab atas pelaksanaan anggaran

Anggaran yang dibuat oleh perusahaan merupakan anggaran tetap (*fixed cost*), dimana penyusunannya tidak menggunakan standar biaya tertentu melainkan hanya berdasarkan pengalaman akan biaya-biaya yang dikeluarkan pada tahun sebelumnya. Tanpa memperhatikan faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi anggaran seperti faktor ekonomi, sosial dan budaya. Anggaran ini tidak dapat digunakan secara efektif jika terjadi penyimpangan yang signifikan antara hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Tabel I.1 Daftar Anggaran dan Realisasi Biaya Perumahan Puti Bidadari PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru Tahun 2008

Uraian	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
R.S Tipe 38/120			
By.Pembelian lahan	450.000.000	363.000.000	87.000.000
By.Persiapan lahan	458.000.000	558.000.000	(100.000.000)
By.Pembangunan	1.035.440.940	1.297.736.940	(262.296.000)
By.Lainnya	45.000.000	48.200.000	(3.200.000)
Jumlah	1.988.440.940	2.226.936.940	(278.496.000)
R.S Tipe 45/140			
By.Pembelian tanah	500.300.000	508.200.000	(7.900.000)
By.Persiapan lahan	650.750.000	697.500.000	(46.750.000)
By. Pembangunan	1.995.015.234	1.964.152.275	30.862.959
By. Lainnya	84.250.000	85.250.000	(1.000.000)
Jumlah	3.230.315.234	3.255.102.275	(24.787.041)

Sumber : PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru

Dari Tabel I.1 di atas dapat terlihat bahwa perusahaan menetapkan anggaran biaya perumahan tipe 38/120 sebesar Rp 1.988.440.940 namun ternyata perusahaan mengeluarkan biaya sebesar Rp 2.266.936.940, dimana selisih antara realisasi biaya perumahan dengan anggaran biaya perumahan sebesar Rp 278.496.000 sifatnya tidak menguntungkan (*unfavorable*), dan untuk anggaran

biaya perumahan tipe 45/140 ditetapkan sebesar Rp 3.230.315.234 sedangkan biaya yang dibutuhkan perusahaan sebesar Rp 3.225.102.275, dimana selisih antara realisasi biaya perumahan dengan anggaran biaya perumahan sebesar Rp 24.787.041 sifatnya tidak menguntungkan (*unfavorable*).dari tabel I.1 tersebut juga dapat dilihat bahwa pada perumahan tipe 38/120 hanya pada biaya pembelian lahan saja yang dapat ditekan perusahaan, sedangkan untuk tipe 45/140 hanya biaya pembangunan saja yang dapat ditekan, yang secara keseluruhan realisasi biaya perumahan Puti Bidadari tahun 2008 melebihi dari anggaran yang telah disusun oleh pihak manajemen perusahaan.

Terhadap penyimpangan-penyimpangan biaya perumahan diatas perusahaan tidak melakukan analisis dengan mencari faktor penyebab penyimpangan, sehingga anggaran belum berfungsi sebagai alat pengendalian karena belum ada pelaporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik/berkala yang menggambarkan prestasi yang dicapai perusahaan dan siapa yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut. Padahal semetinya anggaran dibuat secara periodik/berkala agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian terutama dalam memantau kenaikan item-item realisasi anggaran dibandingkan target anggaran untuk selanjutnya dievaluasi serta dilakukan koreksi terhadap semua penyimpangan yang terjadi agar kesalahan yang sama tidak terjadi pada masa yang akan datang.

Berdasarkan permasalahan tersebut penulis tertarik untuk menganalisis dan meneliti lebih lanjut tentang peranan anggaran dalam perusahaan dengan judul

“ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PERUMAHAN PUTI BIDADARI PADA PT. SINAR MULYA SEJAHTERA PEKANBARU”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah yang telah dikemukakan di depan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

“Apakah anggaran biaya Perumahan Puti Bidadari pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian ?”

C. Tujuan dan Manfaat penelitian

Tujuan dari dilaksanakannya penelitian pada PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru ini adalah:

”Untuk mengetahui apakah anggaran biaya perumahan puti bidadari pada PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.”

Manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk menambah wawasan penulis mengenai praktek penyusunan dan pengendalian anggaran .
- b. Dapat dijadikan informasi bagi perusahaan dalam melakukan penyusunan anggaran biaya perumahan dimasa yang akan datang.
- c. Dapat dijadikan informasi bagi peneliti yang ingin mengadakan penelitian terhadap masalah yang sama dimasa yang akan datang.

D. Metode Penelitian

1. Lokasi dan Waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru yang beralamat di Jalan Kubang Raya – Simpang Panam Pekanbaru, waktu penelitian selama tiga bulan dari bulan Juni - Agustus.

2. Jenis dan Sumber Data

- a. Data Primer, yaitu data mentah yang belum diolah pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru berupa proses penyusunan anggaran yang diperoleh langsung dari bagian akuntansi perusahaan.
- b. Data Sekunder, yaitu data dan informasi yang telah diolah oleh perusahaan antara lain struktur organisasi perusahaan, sejarah singkat perusahaan, aktivitas perusahaan, laporan anggaran dan realisasinya yang diperoleh dari bagian personalia dan umum.

3. Teknik Pengumpulan Data

Tehnik yang digunakan penulis dalam mengumpulkan data yang diperlukan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab dengan kepala bagian keuangan untuk memperoleh data-data perusahaan dan data yang diperlukan dalam penyusunan anggaran, seperti biaya-biaya yang diperlukan atau terpakai dalam proses pelaksanaan proyek.
2. Dokumen untuk data sekunder, yaitu dengan mengumpulkan dokumen-dokumen perusahaan yang terdiri dari laporan laba rugi, Neraca, laporan harga

pokok pendapatan, Realisasi anggaran pendapatan dan biaya proyek dan Struktur organisasi perusahaan.

4. Analisa Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa deskriptif, yaitu dengan meneliti dan membahas data yang ada, kemudian dibandingkan dengan teori yang relevan, kemudian dari analisa ini dapat ditarik suatu kesimpulan dan saran-saran.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan hasil penelitian ini adalah sebagai Berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, teknik penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Berisikan pengertian anggaran, jenis-jenis anggaran, tujuan dan manfaat anggaran, keuntungan dan keterbatasan anggaran, penyusunan anggaran biaya, anggaran biaya sebagai alat perencanaan dan pengendalian, hubungan anggaran dengan akuntansi, sistem pelaporan anggaran, anggaran menurut pandangan Islam.

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Berisikan sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan aktivitas perusahaan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisikan hasil penelitian dan pembahasan mengenai proses penyusunan anggaran, peranan anggaran sebagai alat perencanaan serta peranan anggaran sebagai alat pengendalian.

BAB V : PENUTUP

Berisikan kesimpulan dan saran berdasarkan uraian-uraian sebelumnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Pengertian Anggaran

Untuk lebih memahami pengertian anggaran maka berikut ini pendapat Supriyono (1999:340) yang menjelaskan pengertian anggaran bahwa;

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun.

Sedangkan Suadi (1999:14) menjelaskan pengertian lainnya mengenai anggaran bahwa;

Anggaran adalah pernyataan resmi oleh manajemen tentang harapan manajemen mengenai pendapatan, biaya dan transaksi keuangan lain dalam jangka waktu tertentu untuk perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Nafarin (2000:9) pengertian anggaran adalah sebagai berikut:

Anggaran adalah rencana tertulis mengenai suatu kegiatan organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang jangka waktu tertentu.

Munandar (2001:1) menjelaskan definisi anggaran sebagai berikut:

Business budget atau *budget* (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Sedangkan menurut Simamora (1999:190) mendefenisikan pengertian anggaran adalah sebagai berikut:

Anggaran adalah rencana rinci yang memperlihatkan bagaimana sumber-sumber daya diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu.

Dari definisi di atas dapat diberikan pengertian bahwa anggaran adalah pernyataan kuantitatif dari rencana tindakan dan suatu alat bantu mengkoordinasi dan mengimplementasikan rencana ini. Selanjutnya dapat disimpulkan pula bahwa anggaran memiliki empat unsur pokok yaitu :

1. Merupakan suatu rencana, maksudnya anggaran merupakan suatu penetapan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang yang disusun secara sistematis.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam suatu perusahaan misalnya bagian produksi, bagian keuangan dan sebagainya.
3. Dinyatakan dalam unit moneter (satuan uang), yaitu rencana kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan diformulasikan dalam unit moneter, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta diukur dan dianalisis.
4. Berlaku untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang artinya adalah bahwa apa yang disajikan dalam anggaran adalah bersifat prediksi tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang.(Ellen, Christina (2002:1)

Anthony, Dearden dan Bedford (1999:489-490) menjelaskan bahwa anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen., yang berarti bahwa para manajer setuju menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.

Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya di analisis dan dijelaskan.

B. Jenis-jenis Anggaran

Anggaran yang disusun oleh perusahaan industri atau manufaktur akan berbeda dengan anggaran perusahaan dagang dan perusahaan jasa. Hal ini tergantung pada besar kecilnya perusahaan dan sifat kegiatan dan operasional perusahaan.

Menurut Horngren (1999:190) mengemukakan bahwa anggaran perusahaan secara keseluruhan biasanya disebut dengan *master budget*. Secara garis besarnya anggaran disusun oleh suatu perusahaan menurut bidang yang tercakup didalamnya, yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

A. Anggaran operasional

1. Anggaran penjualan
2. Anggaran produksi (untuk perusahaan pabrik)
 - a. Bahan yang digunakan dan bahan yang dibeli
 - b. Upah kerja langsung
 - c. Biaya produksi tidak langsung (overhead pabrik)
 - d. Perubahan tingkat persediaan barang.
3. Anggaran harga pokok penjualan (untuk perusahaan dagang dan pabrik)
4. Anggaran biaya penjualan
5. Anggaran biaya administrasi
6. Anggaran perhitungan laba rugi

B. Anggaran keuangan

1. Anggaran barang modal (perkiraan jangka panjang mengenai proyek-proyek tertentu)
 - a. Anggaran kas : penerimaan dan pengeluaran kas
 - b. Anggaran neraca
 - c. Anggaran perubahan posisi keuangan atau anggaran sumber daya dan penggunaan dana

Anggaran induk (*Master budget*) menerangkan semua tujuan sub unit di suatu perusahaan yaitu sub unit penjualan, produksi, distribusi dan keuangan.

Menurut Niswonger, Fess, dan Warren (1999:467) komponen-komponen anggaran induk adalah sebagai berikut :

A. Perhitungan rugi laba yang dianggarkan

1. Anggaran penjualan (*sales budget*)

2. Anggaran harga pokok penjualan
 - a. Anggaran produksi
 - b. Anggaran pembelian bahan langsung
 - c. Anggaran biaya pekerja langsung
 - d. Anggaran biaya overhead pabrik
3. Anggaran beban operasional
- B. Neraca yang dianggarkan
 1. Anggaran pengeluaran modal
 2. Anggaran kas

Menurut Christina, Fuad, Sugiarto, Sukarno (2001 : 12) berdasarkan ruang

lingkupnya budget dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

1. Budget Komprehensif
2. Budget Parsial

Budget komprehensif adalah budget yang disusun secara menyeluruh, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, sedangkan budget parsial adalah budget yang disusun dengan membatasi pada bidang tertentu saja.

Dari segi penyusunan oleh Supriyono (1999:340) anggaran tahunan dapat digolongkan menjadi dua yaitu:

1. Anggaran Tetap
Anggaran tetap atau anggaran statis adalah anggaran yang penyusunannya hanya didasarkan pada estimasi satu tingkatan kegiatan yang sifatnya konstan akan dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu yang akan datang.
2. Anggaran Fleksibel
Anggaran fleksibel atau anggaran skala turun naik adalah anggaran yang penyusunannya didasarkan pada deret atau seri tingkatan kegiatan yang mungkin dicapai perusahaan untuk periode tertentu yang akan datang.

C. Tujuan dan Manfaat Anggaran

Tujuan dari penyusunan anggaran menurut Nafarin (2000:12) adalah:

- a. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dana dan penggunaan dana.
- b. Untuk membuat pembatasan jumlah dana yang dicari dan dana yang dikeluarkan.
- c. Untuk merinci sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.

- d. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran yang lebih jelas dan nyata dilihat.
- f. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Anggaran bermanfaat dalam suatu perencanaan dan pengawasan bagi

kegiatan-kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Anggaran juga sebagai alat bantu manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga

untuk menempatkan suatu organisasi pada posisi yang tepat.

Manfaat anggaran menurut Nafarin (2000:12) adalah:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencarian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai penilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan tanggungjawab tertentu pada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya seperti tenaga kerja dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi para manajer.

Fungsi atau manfaat anggaran menurut Kana (2001:11) sebagai berikut:

- a. Dibiidang perencanaan
 - 1. Dapat membantu menggunakan dalam meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
 - 2. Membantu mengarahkan seluruh tenaga yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktifitas yang paling menguntungkan.
 - 3. Membantu kebijaksanaan perusahaan.
 - 4. Membantu dalam memilih tujuan perusahaan.
 - 5. Membantu dalam menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
- b. Dibiidang koordinasi
 - 1. Membantu mengkoordinasi faktor manusia dengan perusahaan.
 - 2. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktifitas perusahaan dengan keadaan dunia usaha yang dihadapi.
 - 3. Membantu menetapkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
 - 4. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.
- c. Dibiidang pengawasan
 - 1. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran
 - 2. Membantu mencegah pemborosan

D. Keuntungan dan Keterbatasan Anggaran

Anggaran sebagai salah satu alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengawasan bagi kinerja perusahaan. Dengan adanya anggaran memungkinkan manajer untuk dapat mengikuti kegiatan operasional perusahaan, mengendalikan dan menentukan arah dari organisasi yang dipimpinnya.

Supriyono, (1999:345) menjelaskan bahwa pemakaian anggaran akan memberikan keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

1. Tersedia suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah. membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama masalah-masalah tersebut sebelum mengambil keputusan.
2. Menyediakan cara-cara untuk memformulasikan usaha perencanaan. menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan itu terjadi.
3. Mendorong iklim "*profit minded*" dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.
4. Membantu mengkoordinasi dan mengintegrasikan penyusunan rencana final dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.
5. Memberi kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
6. Mengkoordinasikan, menghubungkan dan membantu mengarahkan modal dan semua-sesua usaha organisasi kesaluran yang paling menguntungkan.
7. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan perangsang (insentif) untuk pelaksanaan yang efektif.
8. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen eksekutif secara individual.

Disamping terdapatnya manfaat dari anggaran juga perlu diketahui adanya keterbatasan anggaran (supriyono,1999:345) yaitu :

- a. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan estimasi atau

proyektor. Ketidaktepatan estimasi berakibat pada manfaat perencanaan yang tidak dapat dicapai.

- b. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu . jika kondisi dan asumsi yang mendasari berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama semua para manajer terus bekerjasama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
- d. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan “*judgement*” manajemen.

Pernyataan lain mengenai keterbatasan anggaran dikemukakan oleh Ahmad,

(1999:154) yaitu:

- a. Anggaran menggunakan taksiran-taksiran yang tidak terlalu tepat.
- b. Harus selalu disesuaikan dengan keadaan yang selalu berubah-berubah.
- c. Pelaksanaannya tidak otomatis, karena manajemen pada setiap tingkat ikut serta. Karena *budgeting* untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, maka akan menyebabkan timbulnya persoalan hubungan antar manusia.
- d. *Budgeting* tidak menghilangkan kebutuhan *judgement* dari manajer yang berpengalaman. *Budgeting* untuk membantu bukan menggantikan manajemen *judgement* .

Dengan adanya pendapat para ahli yang Menyatakan bahwa anggaran

mempunyai keterbatasan antara lain menggunakan estimasi atau taksiran-taksiran dalam menyusun rencana-rencana perusahaan, maka anggaran bukan berarti harus sesuai dengan kenyataan (hasil akhir). Namun diusahakan agar anggaran tersebut sedapat mungkin tidak menyimpang dari hasil yang sebenarnya dalam penyusunan anggaran , ada beberapa hal yang perlu dikhawatirkan sebagai berikut:

- a. Perilaku politik, aktivitas politik mungkin menaikkan secara tajam perilaku manajer untuk mempengaruhi alokasi sumber daya.
- b. Reaksi peran-peran terhadap satuan anggaran, yaitu bagaimana suatu anggaran mempengaruhi perilaku politik manajer apakah menerima atau tidak alokasi sumber daya yang telah dianggarkan.
- c. Perkiraan kebutuhan yang berlebihan, misal adanya keadaan yang tidak terduga dan inflasi, sehingga anggaran dibuat lebih besar.
- d. Sistem informasi tersembunyi, maksudnya ketika anggaran masih dirahasiakan, para manajer akan selalu mencoba mengetahui alokasi mereka bila dibandingkan dengan alokasi yang lain dengan cara sembunyi-sembunyi. Bahayanya, bila informasi yang tidak benar

melalui komunikasi informal, dapat terjadi ketegangan yang tidak perlu diantara manajer.

E. Penyusunan Anggaran Biaya

Proses penyusunan anggaran biasanya dimulai dari anggaran penjualan, kemudian dijabarkan menjadi anggaran produksi, merencanakan volume output yang harus dihasilkan oleh perusahaan untuk memenuhi tingkat volume penjualan yang telah direncanakan. Kemudian berdasarkan anggaran produksi maka disusun anggaran biaya produksi.

Supriyono (1999:19) menjelaskan bahwa :

Biaya produksi yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengelolaan bahan baku menjadi produk selesai.

Sebelum penyusunan anggaran biaya produksi, terlebih dahulu harus diketahui unsur-unsur biaya produksi yang terdiri dari :

- a. Biaya bahan baku ialah keseluruhan biaya bahan baku yang secara langsung digunakan dalam proses produksi dan merupakan bagian terbesar dari barang jadi.
- b. Biaya upah langsung ialah keseluruhan upah yang dibayarkan kepada buruh-buruh yang secara langsung bekerja dalam proses produksi.
- c. Biaya produksi tidak langsung ialah meliputi semua biaya yang tidak secara langsung digunakan dalam proses produksi seperti bahan baku tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung, listrik, penyusutan, reparasi atau perawatan dan sebagainya.

Prinsip-prinsip penyusunan anggaran yang harus diperhatikan (Munandar, 2000) adalah:

1. Struktur organisasi dan sistem akuntansi perusahaan sangat berperan dalam mengkoordinir guna tercapainya efisiensi perusahaan dan pengendalian anggaran. Dengan struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas sangat membantu penetapan tanggungjawab orang atau bagian yang harus menyiapkan dan melaksanakan rencana tersebut. Walaupun tanggungjawab pada akhirnya berada pada pimpinan tertinggi perusahaan.
2. Proses penyusunan anggaran dikoordinir oleh pimpinan komite anggaran yang bersama-sama dengan para manajer perusahaan bertugas mendapatkan kebijaksanaan umum, meminta, menerima, dan merevisi anggaran masing-masing bagian dalam organisasi.
3. Langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam menyiapkan anggaran pada prinsipnya adalah :
 - a. Adanya petunjuk teknis yang jelas agar dapat menjadi pedoman bagi seluruh tingkat manajemen untuk bekerja pada pandangan, target dan jadwal yang sama. Setiap manajer harus memahami benar batas wewenangnya dalam pengambilan keputusan.
 - b. Proses penyusunan anggaran harus melibatkan setiap tingkat dalam organisasi agar bertanggungjawab dan partisipasinya dalam pelaksanaan dapat terealisasi dengan baik.
 - c. Setiap individu harus memiliki keberadaan dan wewenang untuk menciptakan dan bertindak sampai batas kewenangan yang ada padanya. Perusahaan yang menyusun anggaran harus mempunyai kemampuan dalam mencapai tujuan, melaksanakan sistem manajemen berkomunikasi secara efektif, memberikan motivasi dan mendorong adanya partisipasi aktif dari setiap individu yang terlibat dalam aktivitas perusahaan.
4. Adapun prosedur yang harus dilakukan dalam penyusunan anggaran

(Nadia Awardini, 2004) yaitu :

- a. Manajemen melakukan analisis informasi masa lalu dan perubahan lingkungan eksternal yang akan terjadi dimasa depan agar diketahui kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki organisasi dari lingkungan yang dimilinya.
- b. Setelah hasil analisis diperoleh, manajemen puncak selanjutnya menyusun perencanaan strategi dan program. Perencanaan strategis yaitu penentuan tujuan dan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Program merupakan kegiatan pokok yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk melaksanakan strategi pokok yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis.
- c. Manajemen puncak (*Top Management*) menginformasikan tujuan, strategi pokok dan program yang telah ditetapkan kepada komite anggaran dan para manajer.
- d. Para manajer kemudian memilih taktik yaitu cara-cara yang akan digunakan untuk melaksanakan program.

- e. Selanjutnya para manajer menyusun usulan anggaran kemudian diserahkan kepada komite anggaran.
 - f. Komite anggaran menyarankan revisi terhadap usulan anggaran yang diajukan para manajer agar terdapat keselarasan terhadap rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditentukan oleh *Top Management*.
 - g. Setelah usulan anggaran direvisi dan disetujui oleh komite anggaran, maka usulan anggaran tersebut selanjutnya oleh komite anggaran untuk disusun menjadi anggaran perusahaan.
 - h. Anggaran perusahaan mungkin memerlukan revisi sebelum disahkan oleh *Top Management* menjadi anggaran perusahaan resmi. Setelah dilakukan pengesahan kemudian dikomunikasikan kepada para manajer sebagai pedoman pelaksanaan aktivitas dan sekaligus sebagai alat pengendalian.
5. Faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran.

Agar suatu sistem anggaran berjalan dengan baik, maka perlu melakukan aspek dasar yang menunjang dalam penyusunan anggaran seperti (M. Munandar, 2000;10) :

- 1. Faktor internal, yaitu data informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri, antara lain :
 - a. Penjualan tahun-tahun sebelumnya.
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
 - d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (*kuantitatif*) maupun keterampilan keahliannya (*kualitatif*).
 - e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
 - f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
 - g. Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik dibidang pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi maupun personalia.
- 2. Faktor eksternal, yaitu data informasi dan pengalaman yang berasal dari luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan, antara lain:
 - a. Keadaan pesaing.
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat.
 - d. Tingkat pendidikan masyarakat.
 - e. Tingkat penyebaran penduduk.
 - f. Agama, adat istiadat, dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
 - g. Berbagai kebijakan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial budaya, maupun keamanan.

- h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

Standar Biaya Produksi (Sinuraya, 1999: 166) terdiri dari :

1. Standar harga bahan (*material price standard*) merupakan taksiran harga beli bahan perunit atau perkilogram pada masa yang akan datang.
2. Standar pemakaian bahan (*material quantity standard*) merupakan taksiran jumlah pemakaian bahan untuk menghasilkan satu unit produksi (*output*) pada masa yang akan datang.
3. Standar upah buruh (*labor rate standard*) merupakan taksiran upah buruh perjam atau perhari yang harus dibayar pada masa yang akan datang.
4. Standar jam kerja buruh (*labor time standar*) merupakan taksiran jam kerja buruh yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit produksi pada masa yang akan datang.
5. Standar biaya pabrikasi tidak langsung (*overhead cost standard*) merupakan taksiran biaya overhead untuk menghasilkan satu unit produksi pada masa yang akan datang.

Untuk menghitung tarif standar biaya produksi tidak langsung, dasar yang dipakai adalah satuan produksi, biaya pemakaian bahan baku, upah langsung, jam kerja langsung, dan jam kerja mesin. Tetapi pada umumnya yang dipakai adalah dasar jam kerja langsung karena dasar ini dapat menjamin perhitungan biaya produksi tidak langsung yang lebih tepat.

Analisa penyimpangan biaya produksi dapat dibedakan menjadi (Sinuraya, 1999:168) :

1. Penyimpangan harga bahan (*material price variance = MPV*)
Penyimpangan harga bahan baku merupakan selisih antara harga beli bahan baku yang sebenarnya dengan harga bahan menurut standar. Dapat dihitung dengan cara :
 $MPV = (\text{Unit Actual Price} - \text{Unit Standard Price}) \times \text{Material Quantity Purchase}$
Apabila harga actual/unit lebih besar dari harga menurut standar, maka penyimpangan yang terjadi merupakan penyimpangan yang merugikan (*unfavorable variance*). Sebaliknya apabila harga actual/unit lebih kecil dari pada harga standar, maka selisihnya merupakan selisih yang menguntungkan (*favorable variance*). Selisih ini perlu dianalisis untuk mengetahui apakah perbedaan harga yang timbul tersebut merupakan tanggung jawab bagian pembelian atau bukan, karena bisa saja

penyebab penyimpangan ini diluar kendali bagian pembelian, misalnya karena kenaikan harga.

2. Penyimpangan pemakaian bahan material (*material quantity variance*= **MQV**)

Yaitu selisih antara pemakaian bahan baku yang sesungguhnya dengan pemakaian bahan baku menurut standar yang ada, dapat dihitung dengan cara :

$$\text{MQV} = (\text{Actual Quantity Used} - \text{Standard Quantity Used}) \times \text{Standard price}$$

Apabila pemakaian bahan baku yang sesungguhnya lebih kecil dari pemakaian bahan baku menurut standar, berarti telah terjadi penyimpangan yang menguntungkan dan ini merupakan prestasi bagi pihak produksi karena telah menghemat pemakaian bahan baku, namun bila pemakaian actual lebih besar dari pemakaian bahan baku standar, berarti telah terjadi penyimpangan yang merugikan sehingga pihak manajemen harus meneliti mengapa hal itu bisa terjadi dan harus diambil langkah-langkah antisipasi agar hal tersebut tidak terulang lagi.

3. Penyimpangan tarif buruh (*Labor Rate Variance*=**LVR**)

Adalah selisih antara tarif upah yang dibayarkan dengan tarif upah standar, dapat dihitung dengan cara :

$$\text{LVR} = (\text{Actual Rate} - \text{Standard Rate}) \times \text{Actual Hours}$$

Apabila tarif upah sesungguhnya lebih rendah dari pada tarif upah standar, berarti terjadi penyimpangan yang menguntungkan. Sebaliknya bila tarif upah sesungguhnya lebih tinggi daripada tarif upah standar, berarti telah terjadi penyimpangan yang merugikan. Terjadinya penyimpangan yang menguntungkan ataupun penyimpangan yang sifatnya merugikan harus dianalisis dengan sebaik-baiknya agar segera dapat diambil tindakan perbaikan yang diperlukan, dengan tetap mempertimbangkan peraturan pemerintah tentang tarif upah yang berlaku.

4. Penyimpangan jam kerja buruh (*Labor Time Variance*= **LTV**)

Adalah selisih antara jam kerja buruh sesungguhnya dengan jam kerja buruh standar, dapat dihitung dengan cara:

$$\text{LTV} = (\text{Actual Hours} - \text{Standard Hours}) \times \text{Standard Rate}$$

Besarnya penyimpangan jam kerja buruh ini dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai efisiensi kerja para buruh dan dapat segera diambil tindakan-tindakan korektif bila diketahui adanya pemborosan-pemborosan dan ketidak efisiensi pemanfaatan jam kerja para buruh.

5. Penyimpangan biaya pabrikasi tidak langsung (*Overhead Variance*).

Untuk analisa penyimpangan biaya overhead pabrik dapat digunakan metode analisa data yaitu:

- a. Metode Dua Selisih, terdiri atas :

- *Controllable Variance (CV)*, yaitu selisih antara overhead actual dengan overhead yang diperkenankan (budget allowance) berdasarkan jam kerja standar.

- *Volume Variance (VV)*
yaitu selisih antara overhead yang diperkenankan (Budget Allowance) berdasarkan jam kerja standar dengan overhead yang dibebankan (overhead applied) menurut jam kerja standar.
- b. Metode tiga selisih, terdiri atas :
 - *Spending Variance (SV)*, merupakan selisih antara biaya overhead sesungguhnya dengan biaya overhead yang diperkenankan (budgetallowance) menurut jam kerja sesungguhnya.
 - *Idle Capacity Variance (ICV)*, merupakan selisih antara overhead yang diperkenankan (budget allowance) berdasarkan jam kerja sesungguhnya.
 - *Effeciency Variance (EV)* adalah selisih antara biaya overhead yang dibebankan menurut jam kerja sesungguhnya dengan biaya overhead yang dibebankan menurut jam kerja standar.
- c. Metode Empat Selisih, terdiri atas :
 - *Variable Efficiency Variance (VEV)* adalah selisih antara jam kerja aktual dengan jam kerja standar berdasarkan tarif overhead variable.
 - *Fixed Efficiency Variance (FEV)* adalah selisih antara jam kerja aktual dengan jam kerja standar berdasarkan tarif overhead tetap.

F. Anggaran Biaya Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian

Fungsi perencanaan merupakan fungsi terpenting dalam menejemen, sebagai langkah awal dalam melaksanakan kegiatan dan menentukan pelaksanaan fungsi menejemen lainnya. Perencanaan memberikan tuntunan bagi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan baik, karena perencanaan meliputi keputusan mengenai waktu yang akan datang, apa yang dilakukan, bilamana dilakukan dan siapa yang melakukan.

Manulang, (1999:106) dalam bukunya memberikan pengertian perencanaan sebagai berikut:

Perencanaan adalah mengadakan persiapan secara sistematis untuk hal yang akan dijalankan sehingga setiap bagian perusahaan itu tersedia dalam waktu yang tepat dan jumlah yang cukup.

Pengertian perencanaan menurut Nafarin (2000:3) adalah:

Tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Agar perencanaan dapat dilaksanakan dengan baik dan apa yang menjadi tujuan dari rencana itu dapat dicapai maka rencana tersebut haruslah memenuhi syarat-syarat berikut:

1. Tujuan harus dirumuskan dengan jelas
apabila tujuan ini tidak dirumuskan dengan jelas maka tidak mungkin bagian-bagian lainnya dapat dirumuskan dengan merealisasi tujuan itu. Tujuan yang jelas mendukung rencana berjalan dengan baik.
2. Sifatnya harus sederhana
Sederhana bukan berarti remeh, melainkan dalam arti batas kemampuan dapat dilaksanakan. Tidak muluk-muluk melainkan rasional. Dengan kesederhanaan ini akan dapat dengan mudah dipahami oleh setiap personil yang terlibat dalam perencanaan tersebut.
3. Harus juga memuat analisis dan penjelasan serta penggolongan tindak usaha yang direncanakan untuk dilakukan, kegiatan yang hendak dilakukan, pedoman mengenai kegiatan yang dilakukan.
4. Mempunyai sifat dinamis
Suatu rencana bagaimanapun baiknya dan rasionalnya dengan didasarkan pada kenyataan. Kenyataan itu adalah dari waktu yang lalu sedangkan perencanaan dimaksudkan untuk waktu yang akan datang. Sementara keadaanpun selalu berubah-ubah sehingga ramalan untuk waktu itu bisa tepat bisa juga meleset. Maka dengan melakukan evaluasi antar waktu dapat diketahui bahwa pelaksanaan dari rencana menghadapi berbagai kesulitan yang tidak diramalkan sebelumnya. Oleh karena itu perencanaan harus selalu menyesuaikan diri dengan keadaan, untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai.
5. Harus ada keseimbangan dalam perencanaan itu baik kedalam maupun keluar. Kedalam berarti keseimbangan antara berbagai bagian dalam perencanaan itu. Keluar berarti keseimbangan antara tujuan dan syarat-syaratnya.
6. Perencanaan itu harus mencerminkan kesan bahwa segala sesuatu harus tersedia seperti tenaga, biaya serta sarana dan prasarana lainnya digunakan seefisien dan seefektif mungkin.

Dari definisi tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan

harus didasarkan pada data dan keterangan yang konkrit. Dengan adanya

perencanaan dapat diperkirakan hal-hal terjadi dimasa-masa yang akan datang. Sehingga manajemen dapat menetapkan tindakan yang akan dilakukan jika terjadi kesulitan yang mengganggu usaha, agar tercapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan.

Menurut Willson dan Camplell, (1999:158-159) manfaat dari bidang perencanaan sebagai berikut:

1. Untuk mendasarkan tindakan melalui pengkajian, penelaahan dan penelitian yang mendalam.
2. Untuk mengerahkan bantuan dari seluruh organisasi dalam menetapkan jalan yang paling menguntungkan.
3. Berguna sebagai pengumuman kebijaksanaan
4. Untuk merumuskan tujuan.
5. Untuk menstabilkan pekerjaan.
6. Untuk membuat adanya penggunaan peralatan fisik lebih efektif.

Anggaran biaya produksi merupakan bagian dari perencanaan. Rencana biaya produksi yang dibuat secara terperinci yang didasarkan atas rencana produksi berarti sejumlah pimpinan pelaksanaan yang bertanggung jawab telah memberikan sumbangan pemikiran dan usaha-usahanya untuk perencanaan biaya produksi dan masalah-masalah yang berhubungan dengan biaya produksi.

Dalam melakukan perencanaan biaya produksi terlebih dahulu harus diketahui masing-masing unsur biaya yang membentuk biaya produksi tersebut, yang terdiri dari unsur-unsur bahan baku, biaya upah langsung dan biaya produksi tidak langsung. Melalui anggaran biaya produksi masing-masing unsur biaya tersebut direncanakan dengan terperinci dan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang yang dapat mempengaruhi kelancaran pelaksanaan anggaran. Rencana anggaran biaya produksi yang telah

disetujui harus dipandang sebagai induk rencana yang harus dilaksanakan oleh departemen produksi.

Perencanaan yang disusun oleh perusahaan harus disertai pengawasan. Perencanaan tanpa adanya pengawasan adalah sia-sia dan merupakan pemborosan. Sebaliknya pengawasan tanpa adanya perencanaan tidak ada yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam melakukan pengawasan tersebut. Yang dibuat perusahaan tidak diikuti dengan pengawasan maka akan sia-sia. Sebagai alat pengawasan, anggaran biaya produksi menunjukkan jumlah kebutuhan biaya produksi yang dinyatakan dalam bentuk standar, sekaligus sebagai pengukur biaya produksi sebenarnya. Pengawasan pada anggaran ini dengan cara membandingkan antara biaya produksi yang dianggarkan dengan realisasinya. Perbandingan ini meliputi semua bidang pelaksanaan bagian yang ada agar manajemen dapat mengetahui penyimpangan yang terjadi. Sehingga anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan lebih bermanfaat.

Pengertian Pengawasan adalah;

Penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

(Handoko, 1999:25).

Pengertian Pengendalian menurut Welsch (2000:3) adalah:

Pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin tercapainya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Niswonger (2000:354), pengertian pengendalian adalah sebagai berikut:

Pengendalian adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Tujuan utama pengendalian secara umum untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan, akan tetapi secara khusus tujuan pengendalian adalah untuk mendeteksi perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang terjadi dan berpengaruh terhadap organisasi, mampu menghadapi tantangan atau mampu memanfaatkan kesempatan yang diciptakan oleh perubahan lingkungan tersebut dan menjamin jalannya organisasi secara efektif dan efisien sehubungan dengan meningkatnya kompleksitas organisasi.

H. Hubungan Anggaran dengan Akuntansi

Akuntansi dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk melakukan pencatatan, penggolongan, penjelasan analisis serta interpretasi terhadap peristiwa finansial yang terjadi dan dilakukan oleh perusahaan. Dari data diatas maka tampak jelas bahwa akuntansi menyajikan data historis dan peristiwa finansial secara sistematis, sedangkan anggaran menyajikan data taksiran untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

Menurut Munandar (2001 :3) hubungan antara anggaran dengan akuntansi adalah sebagai berikut:

1. Akuntansi menyajikan data historis yang sangat bermanfaat untuk mengadakan taksiran yang akan dituangkan dari dalam anggaran, yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman pada masa yang akan datang. Dengan demikian akuntansi bermanfaat didalam penyusunan anggaran.
2. Akuntansi juga melakukan pencatatan secara sistematis dan teratur mengenai pelaksanaan itu nantinya dari hari kehari. Dengan demikian akuntansi menyajikan data realisasi pelaksanaan budget secara lengkap. Data realisasi pelaksanaan budget ini nantinya dibandingkan dengan apa

yang tercantum dalam taksiran anggaran itu sendiri untuk mengadakan penilaian kerja suatu perusahaan.

Dari kutipan diatas dapat ditarik suatu kesimpulan hubungan akuntansi dengan anggaran sebagai berikut:

1. Akuntansi sangat bermanfaat dalam penyusunan anggaran. Data historis yang disajikan dalam akuntansi merupakan hal yang sangat penting guna mengadakan taksiran yang akan dicantumkan dalam isi anggaran.
2. Akuntansi sangat bermanfaat dalam rangka melaksanakan fungsi pengawasan kerja. Akuntansi menyajikan data realisasi pelaksanaan anggaran secara lengkap, dimana data ini yang akan dibandingkan dengan anggaran untuk mengadakan penilaian kerja.

Oleh karena data akuntansi sangat dibutuhkan untuk menyusun anggaran dan sangat dibutuhkan untuk dibandingkan dengan anggaran dalam rangka melaksanakan fungsi pengawasan kerja. Maka semua tehnik pencatatan dan sistematika yang dipakai dalam penyusunan anggaran tersebut.

I. Sistem Pelaporan Anggaran

Adanya sistem pelaporan adalah untuk menciptakan hubungann timbale balik dari pihak pelapor dengan pihak yang menerima laporan. Laporan diambil dari konsekuensi yang logis ataaau meluasnya kegiatan usaha laporan ini hanya sebagai sumber informasi sehingga sistem pelaporan merupakan keharusan untuk unit usaha tertentu. Dengan adanya sistem pelaporan pimpinan tertinggi setiap saat dapat memonitor aktivitas dan kondisi perusahaan yang dipimpin. Sebuah system pelaporan anggaran yang baik mempunyai karakteristik sebagai berikut (Wilson dan Campbell,1999:533)

1. laporan anggaran merinci varians-variens (penyimpangan) prestasi aktual dari anggaran berdasarkan faktor-faktor penyebabnya dan unit organisasi yang bertanggung jawab.
2. laporan ini mencakup ramalan tahunan.
3. penjelasan laporan ini mencakup mengenai:
 - a. Sebab varians (penyimpangan)
 - b. Tindakan yang diambil untuk mengoreksi varians yang tidak menguntungkan.
 - c. Waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi atau perbaikan bisa efektif.

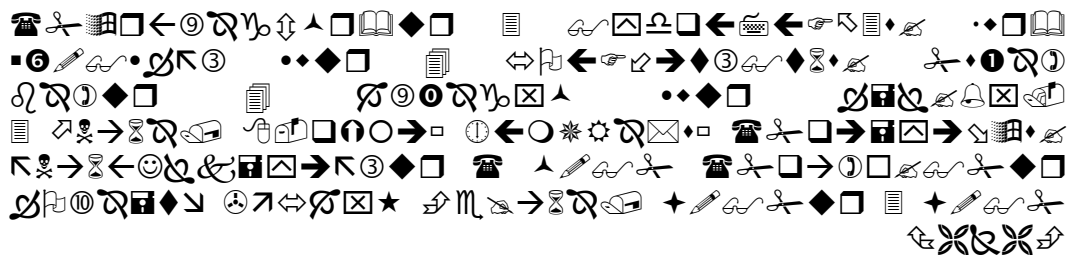
Program anggaran sebagai alat pengawasan akan selalu diikuti dengan penyajian laporan anggaran. Laporan anggaran ini sangat berguna untuk kepentingan intern perusahaan. Yang perlu diperhatikan dalam laporan anggaran ialah harus membandingkan antara hasil yang ingin dicapai dengan dengan realisasinya. dengan demikian, dari laporan anggaran sekaligus dapat diadakan penilaian atau evaluasi tentang sukses atau tidak kinerja perusahaan selama jangka waktu tertentu atau periode tertentu.

Merevisi suatu anggaran adalah sesuatu yang rumit dan memerlukan penilaian secara seksama mengenai pentingnya perubahan tersebut serta pengaruh revisi anggaran tersebut dalam peranannya sebagai alat perencanaan dan pengawasan.

Anthony dan Govindarajan (2005:85), menjelaskan dua prosedur umum yang sering dipergunakan dalam merevisi anggaran yaitu :

1. Prosedur yang mengizinkan adanya revisi secara sistematis misalnya setiap kuartal. Digunakan jika manajemen menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan. Jika anggaran tersebut digunakan sebagai alat pengendalian dan evaluasi, maka digunakan prosedur revisi yang terperinci, seperti hanya pada proses penyusunan anggaran. Cara ini seringkali menjadi kurang praktis, akibatnya perusahaan sering memperbaiki anggaran yang disusunnya maka sistemnya menjadi lebih bersifat peramalan dan bukan sistem penganggaran.
2. Proses yang hanya mengizinkan adanya revisi jika terjadi kondisi khusus. jika sistem ini yang digunakan maka revisi tersebut sebaiknya

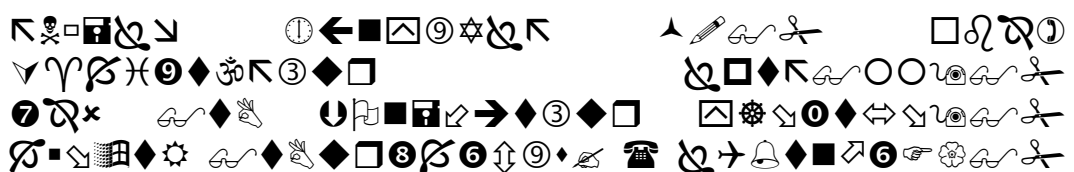
𐤀𐤁𐤂𐤃𐤄𐤅𐤆𐤇𐤈𐤉𐤊𐤋𐤌𐤍𐤎𐤏𐤐𐤑𐤒𐤓𐤔𐤕𐤖𐤗𐤘𐤙𐤚𐤛𐤜𐤝𐤞𐤟𐤠𐤡𐤢𐤣𐤤𐤥𐤦𐤧𐤨𐤩𐤪𐤫𐤬𐤭𐤮𐤯𐤰𐤱𐤲𐤳𐤴𐤵𐤶𐤷𐤸𐤹𐤺𐤻𐤼𐤽𐤾𐤿𐥀𐥁𐥂𐥃𐥄𐥅𐥆𐥇𐥈𐥉𐥊𐥋𐥌𐥍𐥎𐥏𐥐𐥑𐥒𐥓𐥔𐥕𐥖𐥗𐥘𐥙𐥚𐥛𐥜𐥝𐥞𐥟𐥠𐥡𐥢𐥣𐥤𐥥𐥦𐥧𐥨𐥩𐥪𐥫𐥬𐥭𐥮𐥯𐥰𐥱𐥲𐥳𐥴𐥵𐥶𐥷𐥸𐥹𐥺𐥻𐥼𐥽𐥾𐥿𐧀𐧁𐧂𐧃𐧄𐧅𐧆𐧇𐧈𐧉𐧊𐧋𐧌𐧍𐧎𐧏𐧐𐧑𐧒𐧓𐧔𐧕𐧖𐧗𐧘𐧙𐧚𐧛𐧜𐧝𐧞𐧟𐧠𐧡𐧢𐧣𐧤𐧥𐧦𐧧𐧨𐧩𐧪𐧫𐧬𐧭𐧮𐧯𐧰𐧱𐧲𐧳𐧴𐧵𐧶𐧷𐧸𐧹𐧺𐧻𐧼𐧽𐧾𐧿𐨀𐨁𐨂𐨃𐨄𐨅𐨆𐨇𐨈𐨉𐨊𐨋𐨌𐨍𐨎𐨏𐨐𐨑𐨒𐨓𐨔𐨕𐨖𐨗𐨘𐨙𐨚𐨛𐨜𐨝𐨞𐨟𐨠𐨡𐨢𐨣𐨤𐨥𐨦𐨧𐨨𐨩𐨪𐨫𐨬𐨭𐨮𐨯𐨰𐨱𐨲𐨳𐨴𐨵𐨶𐨷𐨹𐨺𐨸𐨻𐨼𐨽𐨾𐨿𐩀𐩁𐩂𐩃𐩄𐩅𐩆𐩇𐩈𐩉𐩊𐩋𐩌𐩍𐩎𐩏𐩐𐩑𐩒𐩓𐩔𐩕𐩖𐩗𐩘𐩙𐩚𐩛𐩜𐩝𐩞𐩟𐩠𐩡𐩢𐩣𐩤𐩥𐩦𐩧𐩨𐩩𐩪𐩫𐩬𐩭𐩮𐩯𐩰𐩱𐩲𐩳𐩴𐩵𐩶𐩷𐩸𐩹𐩺𐩻𐩼𐩽𐩾𐩿𐪀𐪁𐪂𐪃𐪄𐪅𐪆𐪇𐪈𐪉𐪊𐪋𐪌𐪍𐪎𐪏𐪐𐪑𐪒𐪓𐪔𐪕𐪖𐪗𐪘𐪙𐪚𐪛𐪜𐪝𐪞𐪟𐪠𐪡𐪢𐪣𐪤𐪥𐪦𐪧𐪨𐪩𐪪𐪫𐪬𐪭𐪮𐪯𐪰𐪱𐪲𐪳𐪴𐪵𐪶𐪷𐪸𐪹𐪺𐪻𐪼𐪽𐪾𐪿𐫀𐫁𐫂𐫃𐫄𐫅𐫆𐫇𐫈𐫉𐫊𐫋𐫌𐫍𐫎𐫏𐫐𐫑𐫒𐫓𐫔𐫕𐫖𐫗𐫘𐫙𐫚𐫛𐫜𐫝𐫞𐫟𐫠𐫡𐫢𐫣𐫤𐫦𐫥𐫧𐫨𐫩𐫪𐫫𐫬𐫭𐫮𐫯𐫰𐫱𐫲𐫳𐫴𐫵𐫶𐫷𐫸𐫹𐫺𐫻𐫼𐫽𐫾𐫿𐬀𐬁𐬂𐬃𐬄𐬅𐬆𐬇𐬈𐬉𐬊𐬋𐬌𐬍𐬎𐬏𐬐𐬑𐬒𐬓𐬔𐬕𐬖𐬗𐬘𐬙𐬚𐬛𐬜𐬝𐬞𐬟𐬠𐬡𐬢𐬣𐬤𐬥𐬦𐬧𐬨𐬩𐬪𐬫𐬬𐬭𐬮𐬯𐬰𐬱𐬲𐬳𐬴𐬵𐬶𐬷𐬸𐬹𐬺𐬻𐬼𐬽𐬾𐬿𐭀𐭁𐭂𐭃𐭄𐭅𐭆𐭇𐭈𐭉𐭊𐭋𐭌𐭍𐭎𐭏𐭐𐭑𐭒𐭓𐭔𐭕𐭖𐭗𐭘𐭙𐭚𐭛𐭜𐭝𐭞𐭟𐭠𐭡𐭢𐭣𐭤𐭥𐭦𐭧𐭨𐭩𐭪𐭫𐭬𐭭𐭮𐭯𐭰𐭱𐭲𐭳𐭴𐭵𐭶𐭷𐭸𐭹𐭺𐭻𐭼𐭽𐭾𐭿𐮀𐮁𐮂𐮃𐮄𐮅𐮆𐮇𐮈𐮉𐮊𐮋𐮌𐮍𐮎𐮏𐮐𐮑𐮒𐮓𐮔𐮕𐮖𐮗𐮘𐮙𐮚𐮛𐮜𐮝𐮞𐮟𐮠𐮡𐮢𐮣𐮤𐮥𐮦𐮧𐮨𐮩𐮪𐮫𐮬𐮭𐮮𐮯𐮰𐮱𐮲𐮳𐮴𐮵𐮶𐮷𐮸𐮹𐮺𐮻𐮼𐮽𐮾𐮿𐯀𐯁𐯂𐯃𐯄𐯅𐯆𐯇𐯈𐯉𐯊𐯋𐯌𐯍𐯎𐯏𐯐𐯑𐯒𐯓𐯔𐯕𐯖𐯗𐯘𐯙𐯚𐯛𐯜𐯝𐯞𐯟𐯠𐯡𐯢𐯣𐯤𐯥𐯦𐯧𐯨𐯩𐯪𐯫𐯬𐯭𐯮𐯯𐯰𐯱𐯲𐯳𐯴𐯵𐯶𐯷𐯸𐯹𐯺𐯻𐯼𐯽𐯾𐯿𐰀𐰁𐰂𐰃𐰄𐰅𐰆𐰇𐰈𐰉𐰊𐰋𐰌𐰍𐰎𐰏𐰐𐰑𐰒𐰓𐰔𐰕𐰖𐰗𐰘𐰙𐰚𐰛𐰜𐰝𐰞𐰟𐰠𐰡𐰢𐰣𐰤𐰥𐰦𐰧𐰨𐰩𐰪𐰫𐰬𐰭𐰮𐰯𐰰𐰱𐰲𐰳𐰴𐰵𐰶𐰷𐰸𐰹𐰺𐰻𐰼𐰽𐰾𐰿𐱀𐱁𐱂𐱃𐱄𐱅𐱆𐱇𐱈𐱉𐱊𐱋𐱌𐱍𐱎𐱏𐱐𐱑𐱒𐱓𐱔𐱕𐱖𐱗𐱘𐱙𐱚𐱛𐱜𐱝𐱞𐱟𐱠𐱡𐱢𐱣𐱤𐱥𐱦𐱧𐱨𐱩𐱪𐱫𐱬𐱭𐱮𐱯𐱰𐱱𐱲𐱳𐱴𐱵𐱶𐱷𐱸𐱹𐱺𐱻𐱼𐱽𐱾𐱿𐲀𐲁𐲂𐲃𐲄𐲅𐲆𐲇𐲈𐲉𐲊𐲋𐲌𐲍𐲎𐲏𐲐𐲑𐲒𐲓𐲔𐲕𐲖𐲗𐲘𐲙𐲚𐲛𐲜𐲝𐲞𐲟𐲠𐲡𐲢𐲣𐲤𐲥𐲦𐲧𐲨𐲩𐲪𐲫𐲬𐲭𐲮𐲯𐲰𐲱𐲲𐲳𐲴𐲵𐲶𐲷𐲸𐲹𐲺𐲻𐲼𐲽𐲾𐲿𐳀𐳁𐳂𐳃𐳄𐳅𐳆𐳇𐳈𐳉𐳊𐳋𐳌𐳍𐳎𐳏𐳐𐳑𐳒𐳓𐳔𐳕𐳖𐳗𐳘𐳙𐳚𐳛𐳜𐳝𐳞𐳟𐳠𐳡𐳢𐳣𐳤𐳥𐳦𐳧𐳨𐳩𐳪𐳫𐳬𐳭𐳮𐳯𐳰𐳱𐳲𐳳𐳴𐳵𐳶𐳷𐳸𐳹𐳺𐳻𐳼𐳽𐳾𐳿𐴀𐴁𐴂𐴃𐴄𐴅𐴆𐴇𐴈𐴉𐴊𐴋𐴌𐴍𐴎𐴏𐴐𐴑𐴒𐴓𐴔𐴕𐴖𐴗𐴘𐴙𐴚𐴛𐴜𐴝𐴞𐴟𐴠𐴡𐴢𐴣𐴤𐴥𐴦𐴧𐴨𐴩𐴪𐴫𐴬𐴭𐴮𐴯𐴰𐴱𐴲𐴳𐴴𐴵𐴶𐴷𐴸𐴹𐴺𐴻𐴼𐴽



Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalanya atau lemah (keadaannya) atau Dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, Maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). jika tak ada dua oang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu”

Dari ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa sesungguhnya bekerja menghitung itu harus teliti dan akurat, sedangkan sipencatat (akuntan) adalah sebagai pengontrol, Jelaslah peranan akuntan (pencatatan), yang tidak hanya memelihara harta, tetapi juga meneliti dan merinci pendapatan, menutup kesalahan pahaman, mengatur trnsaksi-transaksi serta meredam konflik dan kezoliman.

Firman Allah dalam surat Al-Lukman ayat 34:



Anggaran juga sebagai alat pertanggungjawaban pihak manajemen kepada Allah, pemegang saham, umat dan ulil amri atas pengelolaan amanah yang diberikan kepada pelaksananya dalam satu periode tertentu. Berkaitan dengan kewajiban menghitung hak Allah, hak orang lain dan ulil amri yang terkandung dalam harta yang dikelola tersebut, diwajibkanlah kepada orang yang dipercaya mengelola amanah tersebut untuk membuat perencanaan, mengendalikan, menjaga amanah tersebut dan menginformasikan secara terbuka berkaitan dengan hak Allah, hak orang lain dan hak ulil amri.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Sinar Mulya Sejatera Pekanbaru didirikan berdasarkan akte Notaris Nomor:118 pada tanggal 29 Desember 2004 dihadapan Yusrizal,SH sebagai Notaris di Pekanbaru. Dalam menjalankan usahanya perusahaan dipimpin oleh Bapak Mulyadi,S.Pd selaku direktur utama yang dalam menjalankan aktivitas perusahaan dibantu oleh beberapa staf dan karyawan. Perusahaan beralamat di Jl. Kubang Raya - Simpang Panam, Pekanbaru.

Adapun maksud dan tujuan didirikannya perusahaan adalah:

- a Menjalankan usaha dibidang kontraktor
- b. Menjalankan usaha dibidang developer
- c. Pengembangan usaha/ekonomi rakyat guna pengentasan kemiskinan.

PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru sebagai pengembang yang telah dan sedang melakukan kegiatan pembangunan perumahan di daerah Kotamadya Pekanbaru diantaranya mengembangkan proyek Perumahan Taman Bidadari dan Puti Bidadari. Mengingat permintaan akan rumah tempat tinggal dan respon pasar yang sangat positif dan mengembirakan.

Seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan yang dilakukan oleh pemerintah Propinsi Riau bidang usaha utama perusahaan ini adalah dibidang pengembangan perumahan (*developer/real estate*) perusahaan terus berupaya

meningkatkan kinerja agar pekerjaan perusahaan sesuai dengan rencana pengembangan perusahaan.

B. Struktur Organisasi

Sebagaimana diketahui bahwa struktur organisasi suatu perusahaan baik bentuk maupun ragamnya erat sekali hubungannya dengan kegiatan perusahaan. Kegiatan yang dilakukan perusahaan tidak dapat dilakukan satu orang saja, tetapi memerlukan bantuan orang lain yang dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan tersebut.

Struktur organisasi perusahaan penting artinya bagi perusahaan untuk melihat profesi jabatan dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Dengan struktur organisasi yang dibentuk akan mempermudah pelaksanaan tugas kepada siapa seorang karyawan bertanggung jawab dan siapa pula yang akan diawasinya.

Struktur organisasi yang baik adalah organisasi yang memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi yang sehat berarti tiap satuan organisasi dapat menjalankan peranannya dengan tertip. Sedangkan organisasi yang efisien berarti dalam menjalankan peranannya tersebut masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan yang terbaik antara usaha dan jenis kerja.

Bentuk struktur organisasi pada PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru adalah bentuk sederhana dalam bentuk struktur organisasi garis. Dalam struktur organisasi tersebut digambarkan hubungan antara fungsi dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan terhadap anggotanya dari atasan ke bawahan.

Untuk mengetahui struktur organisasi PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru dapat dilihat pada gambar III.1.

Gambar III.I
Struktur organisasi
PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru

Adapun uraian tugas masing-masing jabatan PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru diatas adalah sebagai berikut:

1. Komisaris

Adapun tugas dan wewenang dari Komisaris antara lain:

- a. Komisaris berhak memeriksa buku-buku, surat-surat, bukti-bukti, memeriksa dan mencocokkan keadaan uang kas dan lain sebagainya serta mengetahui segala tindakan yang dijalankan Direksi.
- b. Komisaris mempunyai kekuasaan penuh untuk mengawasi jalannya kebijaksanaan perusahaan.

2. Direktur Utama

Adapun tugas dan tanggung jawab dari Direktur Utama adalah:

- a. Direksi bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan itikad baik untuk kepentingan perseroan dalam mencapai maksud dan tujuannya dan selalu mengindahkan peraturan yang berlaku.
- b. Direksi mewakili perusahaan di dalam dan di luar tentang semua hal dan segala kejadian yang mengikat perseroan dengan pihak lain.
- c. Melakukan koordinasi dengan seluruh menejer dan kepala bagian yang ada.
- d. Merencanakan, menyusun dan melaksanakan strategi operasional untuk pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Sekretaris

Adapun tugas dan tanggung jawab dari Sekretaris adalah

- a. Membantu Direksi dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Memberikan catatan atas laporan pertanggungjawaban atas hasil usaha dan kegiatan perusahaan setiap bulan kepada direktur.

4. Keuangan

Adapun tugas dan wewenang dari bagian keuangan adalah

- a. Memimpin, Mengkoordinasi dan Mengawasi jalannya keuangan perusahaan.
- b. Menetapkan ketentuan pelaksanaan mengenai pengelolaan keuangan perusahaan dan melakukan analisa terhadap usulan investasi.
- c. Bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan semua pencatatan data keuangan perusahaan.

5. Direktur I

Direktur I dalam perusahaan membawahi dua bagian yaitu:

A. Bagian Proyek I, adapun tugas dan tanggung jawab bagian ini adalah :

- a. Mengatur dan melaksanakan proses pembangunan perumahan mulai dari bahan baku sampai bangunan jadi.
- b. Membuat rekomendasi tentang kebutuhan bahan dan membuat laporan tentang pemakaian bahan.
- c. Menyelesaikan proyek perumahan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

B. Bagian Proyek II, adapun tugas dan wewenang bagian ini adalah :

- a. Bertanggungjawab sepenuhnya atas keselamatan kerja dan mengawasi pelaksanaan proyek..
- b. Memberikan pengamanan pengadaan, pergudangan dan peralatan proyek di bagian logistik.
- c. Bagian proyek I dan proyek II membuat laporan atas kemajuan pelaksanaan proyek yang dijalankan kepada direktur I.

6. Direktur II

Direktur II Mempunyai tugas dan wewenang yaitu Membawahi bagian antara lain :

A. Administrasi,Umum dan Operasional, adapun tugas dan wewenang bagian ini adalah :

- a. Membuat laporan administrasi baik kualitas maupun kuantitas usaha yang telah dijalankan.
- b. Menyiapkan bukti-bukti kegiatan perusahaan seperti surat pengantar, faktur dan lainnya.
- c. Menyiapkan dokumen pengiriman barang baik perusahaan maupun dokumen dinas atau instansi yang berwenang.

B. Logistik, tugas dan wewenang bagian ini adalah

Pengadaan, pergudangan dan peralatan dalam memenuhi kebutuhan proyek perumahan yang akan dikerjakan baik material langsung maupun material tidak langsung maka bagian inilah yang akan memenuhinya.

C. Marketing, adapun tugas dan wewenang dari bagian ini :

- a. Memimpin dan mengendalikan jalannya kegiatan pemasaran sesuai dengan kebijakan perusahaan.
- b. Bertanggungjawab atas kelancaran pelaksanaan program kerja dalam pemasaran dan kelengkapan serta keamanan (kerahasiaan) menyimpan data mengenai informasi departemen pemasaran.

C. Aktivitas Perusahaan

PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Kontraktor, Supplier, dan Developer. Dalam usaha sehari-hari PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru mempunyai kegiatan usaha utama sebagai developer yaitu dengan melakukan pembangunan rumah di kota Pekanbaru. Didalam menjalankan usahanya, perusahaan juga dibantu oleh pihak bank dalam pendanaan.

Dalam bidang developer perusahaan telah menghasilkan beberapa perumahan, adapun perumahan-perumahan yang dihasilkan oleh PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru adalah sebagai berikut:

1. Perumahan Bidadari Regency, Lokasi di Jl. Purwosari - Pasir putih.
2. Perumahan Graha Bidadari, Lokasi di Jl. Garuda Sakti Km 8 Kelurahan Simpang baru, Kecamatan Tampan.
3. Perumahan Puti Bidadari, Lokasi di Jl. Melati – Air Hitam.
4. Perumahan Villa Bidadari, Lokasi di Jl. Tuah Karya – Kelurahan Tuah Karya, Kecamatan Tampan.

Aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang berhubungan erat dengan pengerjaan proyek perumahan adalah sebagai berikut:

1.Usulan Proyek

Usulan proyek diajukan oleh developer dengan mengisi formulir isian proyek yang disediakan oleh bank tempat pengajuan kredit. Kemudian isian formulir proyek yang telah diisi dan harus dilengkapi dengan data dan keterangan tentang perusahaan yang diperlukan oleh bank untuk syarat pengeluaran kredit. Kemudian dilakukan penilaian oleh bank apakah menyetujui atau menolak usulan proyek yang bersangkutan.

2.Pelaksanaan Proyek

Setelah developer menyetujui syarat dan ketentuan maka pembangunan rumah dapat dimulai. Selama pembangunan proyek perumahan pihak bank yang memberikan kredit berhak untuk mengadakan pengawasan baik secara langsung maupun melalui laporan berkala yang wajib disampaikan oleh developer.

3.Pemberian Kredit Pemilikan Perumahan

Jika konsumen memilih melakukan pembelian secara kredit maka pihak konsumen langsung berhubungan dengan pihak bank mengenai ketentuan jumlah bunga yang harus dibayarkan dan jangka waktu kredit yang disetujui. Pihak perusahaan hanya sebagai perantara saja. Dengan mengetahui kewajiban konsumen kepada pihak developer maupun kepada pihak bank akan membantu kelancaran bagi tercapainya kebutuhan masing-masing.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Proses Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran biaya perumahan pada PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru dilaksanakan oleh Direktur, Kepala bagian keuangan dan administrasi serta kepala bagian proyek tanpa melibatkan bagian-bagian lain seperti bagian logistik maupun bagian personalia.

Dalam menentukan berapa anggaran biaya perumahan yang akan dikeluarkan pada tahun berjalan, pembuatannya disesuaikan dengan informasi-informasi keuangan dan data-data produksi yang akan dilaksanakan yang juga disesuaikan dengan data kegiatan produksi pada tahun lalu tanpa memperhatikan faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi anggaran.

Bentuk serta poin-poin dari anggaran biaya perumahan tersebut diserahkan sepenuhnya kepada Direktur. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan keseragaman serta kemudahan untuk menganalisa serta membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya.

Bagian Administrasi dan Keuangan mengumpulkan kertas-kertas dan formulir yang berisi informasi biaya dari masing-masing bagian. Informasi tersebut kemudian dikumpulkan dan dikoreksi sesuai dengan informasi data-data tahun lalu untuk mendapatkan suatu anggaran yang wajar. Berkas-berkas tersebut akan disatukan untuk dibuat rekapitulasi. Rekapitulasi inilah yang kembali diserahkan kepada Direktur.

Anggaran yang telah disusun dan disetujui oleh Direktur kemudian diserahkan kesetiap bagian untuk dijadikan pedoman dalam melaksanakan kegiatan di masing-masing bagian.

Dalam menyusun anggaran biaya perumahan PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru melakukan perhitungan dengan memperkirakan unit produksi serta penentuan besarnya biaya perumahan diperkirakan akan dikeluarkan oleh perusahaan. Data anggaran biaya perumahan tersebut yang disusun berdasarkan atas data keuangan tahun lalu namun tanpa memperhatikan faktor inflasi dan kemungkinan-kemungkinan adanya perubahan dimasa yang akan datang seperti perubahan harga beli.

Berdasarkan prosedur penyusunan anggaran biaya perumahan pada PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru seperti yang telah dijelaskan penulis diatas maka dapat dilihat bahwa masing-masing bagian tidak memiliki wewenang penuh untuk menentukan kegiatan yang akan dilaksanakan serta kebutuhan dana untuk kegiatan tersebut. Hal ini karena wewenang mengenai hal tersebut dipegang oleh direktur serta tim anggaran yang dibentuknya.

Seharusnya dalam peranan anggaran sebagai suatu alat perencanaan dimana suatu rencana akan berjalan dengan baik apabila ada konsultasi terlebih dahulu dengan setiap bagian yang terlibat dalam kegiatan produksi perumahan. Hal ini bertujuan agar pelaksanaan kegiatan produksi dapat berjalan sebagaimana mestinya dan sesuai dengan yang direncanakan.

Akan tetapi pelaksanaan anggaran sebagai alat perencanaan yang di terapkan pada PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru belum terlihat adanya

koordinasi antar bagian akibatnya rencana kerja atau rencana anggaran biaya perumahan yang dibuat, tidak berfungsi sebagaimana mestinya, karena anggaran yang dibuat tidak berdasarkan kondisi yang ada diperusahaan.

Menurut pendapat penulis dalam menyusun anggaran sebagai salah satu alat perencanaan perusahaan sebaiknya melibatkan semua fungsi operasional sehingga diharapkan dapat menghasilkan anggaran yang lebih komprehensif. Selain itu masing-masing bagian dalam perusahaan akan lebih mengerti bentuk dan jenis pekerjaan dibagiannya serta usulan yang diberikan diharapkan dapat diwujudkan serealistis mungkin.

Untuk dapat menyusun biaya perumahan yang diperlukan adalah ramalan biaya perumahan dan menyelidiki biaya-biaya yang terjadi dimasa yang akan datang. Dengan demikian anggaran biaya perumahan bukanlah tujuan akhir dari perusahaan tetapi merupakan suatu alat perencanaan dan pengawasan bagi anggaran biaya perumahan. Dalam penyusunan anggaran diperlukan tenaga ahli yang mampu untuk melaksanakan fungsi perencanaan dan pengawasan perusahaan, supaya mereka dapat menyusun anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan yang baik.

Anggaran yang dibuat perusahaan, ternyata sering mengalami penyimpangan. Dengan adanya penyimpangan ini maka Direktur serta kepala bagian administrasi dan keuangan serta kepala administrasi bagian proyek, biasanya meninjau ulang apa penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, namun peninjauan ulang terhadap anggaran ini biasanya hanya dilakukan pada akhir periode saja. Akibatnya peninjauan ulang ini tidak berpengaruh apa-apa terhadap

anggaran tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa anggaran yang dipakai oleh PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru bersifat tetap (*Fixed budget*).

Anggaran tetap (*Fixed budget*) ini memiliki beberapa kelemahan yaitu tidak dapat digunakan secara efektif sebagai alat perencanaan, terutama bila produksi sesungguhnya tidak sesuai ataupun terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan.

Menurut penulis sebaiknya manajemen perusahaan perlu melibatkan masing-masing bagian untuk menyusun anggaran bagian mereka sendiri, kemudian dilakukan suatu rapat khusus yang dihadiri oleh masing-masing kepala bagian dan Direktur yang akan membahas tentang rencana anggaran untuk periode yang akan datang.

Konsep anggaran dari masing-masing bagian dapat menjadi bahan masukan karena pembuatannya berdasarkan pertimbangan dari pengalaman tahun yang lalu dan perkiraan pada periode yang akan datang. Selain itu masing-masing bagian tentunya lebih mengetahui permasalahan yang ada di bagian mereka.

Adaya penerapan kebijaksanaan prosedur penyusunan anggaran seperti ini diharapkan akan menimbulkan partisipasi masing-masing kepala bagian untuk meraih target yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian perencanaan anggaran yang realistik dapat tercapai serta pengendalian anggaran dapat dilaksanakan dan berfungsi dengan baik.

Menurut penulis, sebaiknya perusahaan menggunakan Anggaran yang bersifat fleksibel. Karena jenis anggaran fleksibel ini setiap kegiatan yang akan dilaksanakan harus berpatokan pada kapasitas produksi serta ketentuan yang telah

ditetapkan terhadap biaya-biaya yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut. Berdasarkan ketentuan kapasitas ini maka pengeluaran biaya-biaya yang dikeluarkan setiap tingkat kegiatan yang dijalankan masing-masing bagian dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu prosedur pengendalian terhadap perencanaan dapat dilaksanakan secara maksimal.

B. Laporan Pengendalian

Salah satu alat yang digunakan untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atas pelaksanaan operasi perusahaan adalah laporan yang dibuat dan diserahkan pada atasan untuk mengetahui sejauh mana pekerjaan telah dilaksanakan, dengan pemakaian biaya yang telah direncanakan. Biasanya laporan ini dirinci dan disajikan secara periodik.

Laporan ini adalah laporan rutin yang dibuat oleh manajemen perusahaan, namun belum ada laporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik/berkala yang menggambarkan tentang prestasi yang dicapai perusahaan, analisa dan evaluasi pemakaian anggaran dan faktor-faktor yang mempengaruhi jika terjadi penyimpangan anggaran tidak dibuat laporan, hanya anggaran yang dibuat tahunan serta realisasi biaya yang sebenarnya tidak dicantumkan selisih dari realisasi dengan anggaran, mana menunjukkan selisih yang positif dan negatif. Positif artinya lebih kecil dari anggaran dan sebaliknya negatif berarti realisasi lebih besar dari anggaran. Selanjutnya perbedaan tersebut juga dinyatakan dalam bentuk persentase dalam rupiah.

Pihak manajemen perusahaan didalam penilaian kinerja akan mengalami kesulitan karena tidak diperolehnya informasi yang jelas mengenai siapa yang

bertanggungjawab terhadap penyimpangan yang terjadi hal ini akan mempersulit pihak manajemen perusahaan dalam mempertanggungjawabkan penyimpangan yang terjadi kepada atasan.

Berdasarkan analisa penulis, laporan biaya yang ada selama ini belum dapat dikatakan sebagai laporan pertanggungjawabkan biaya yang efektif. Pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru belum ada laporan yang sistematis dan terperinci mengenai realisasi pelaksanaan anggaran, serta periode berlakunya anggaran. Sebaliknya laporan pertanggungjawaban biaya juga dilengkapi dengan dengan lampiran yang menjelaskan alasan-alasan yang menyebabkan terjadinya penyimpangan biaya yang negatif atau tidak menguntungkan sehingga tujuan pelaksanaan pengendalian biaya yang efektif dapat tercapai. Hal ini untuk memudahkan pihak manajemen perusahaan untuk mengetahui siapa yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan yang terjadi.

Pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru dalam laporan biaya proyek perusahaan mengelompokkan biaya dalam:

1. Biaya Pembelian lahan
2. Biaya Persiapan lahan
3. Biaya Pembangunan
4. Biaya Lainnya

Menurut penulis seharusnya Perusahaan mengelompokkan pelaporan anggaran biaya dalam tiga kelompok:

1. Biaya Proyek Langsung, biaya-biaya yang dikeluarkan selama pelaksanaan proyek. Yang termasuk kedalam biaya ini adalah biaya pembebasan lahan atau pembelian tanah, pematangan lahan, biaya

pembuatan gudang, dan biaya bahan baku seperti biaya material yang terdiri dari semen, paku, seng, kayu, batu bata, cat dan lain-lain.

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung, biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja selama pelaksanaan proyek. Yang termasuk kedalam biaya ini adalah upah tukang listrik, upah tukang sumur, upah tukang bangunan, dan upah tukang lainnya.
3. Biaya Overhead Pabrik, biaya yang berhubungan dengan proses pengerjaan rumah, akan tetapi tidak mempunyai hubungan langsung dengan unit perumahan yang dikerjakan. Yang termasuk kedalam biaya ini adalah bahan bakar proyek, biaya perizinan proyek, biaya pembuatan gambar/site plan, dan biaya operasional lainnya.

Sementara itu, diketahui bahwa laporan merupakan salah satu alat evaluasi

bagi organisasi untuk mendapatkan pertanggungjawaban mengenai keberhasilan atas pelaksanaan operasional perusahaan. Apabila dari hasil perbandingan realisasi dan anggaran terdapat perbedaan yang mencolok, maka perlu dicari penyebabnya atau dapat dibuat penjelasan menyangkut personal yang akan diminta pertanggungjawabannya mengenai timbulnya penyimpangan yang terjadi.

Pelaporan pelaksanaan anggaran biaya perumahan anggaran dan realisasinya terdapat perbedaan yang mencolok selisih negatif (*unfavorable*)

1. Tipe 38/120

Perusahaan memasukkan biaya tenaga kerja langsung kedalam kelompok biaya pembangunan, untuk menganalisis penyimpangan pada biaya pembangunan penulis memisahkan antara biaya pembangunan perumahan dengan biaya tenaga kerja langsung. Faktor penyebab penyimpangan biaya pembangunan karena adanya kecerobohan tukang pada saat bekerja sehingga banyak bahan baku yang cacat dan tidak dapat dipergunakan kembali, kenaikan bahan baku yang tidak stabil, dan kemungkinan adanya inflasi Sedangkan faktor penyebab penyimpangan pada biaya tenaga kerja langsung karena adanya tukang yang sakit, dan jumlah hari kerja bertambah karena kendala cuaca, jumlah tenaga kerja yang

terpakai sebanyak 30 orang dari 42 orang yang dianggarkan, dan jumlah hari kerja bertambah dari 310 hari yang dianggarkan menjadi 350 hari.

Tabel IV. 1
Anggaran dan Realisasi Biaya Pembangunan Perumahan tipe 38/120
Pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru
Tahun 2008

Perkiraan	Realisasi (Rp)	Anggaran(Rp)	Selisih(Rp)
Tanah timbun	15.900.000,00	15.236.250,00	(663.750,00)
Kerikil	31.504.800,00	29.761.900,00	(1.742.900,00)
Pasir	25.220.650,00	23.370.000,00	(1.850.650,00)
Batubata	518.750.000,00	497.400.000,00	(21.350.000,00)
Semen	157.517.750,00	164.587.500,00	7.069.750,00
Atap	40.560.000,00	39.991.250,00	(568.750,00)
Kayu	90.548.490,00	89.000.000,00	(1.548.490,00)
Kunsen, jendela dan pintu	77.977.500,00	74.500.000,00	(3.477.500,00)
Jumlah	957.979.190,00	933.846.900,00	(24.132.290,00)

Sumber : PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru

Tabel IV. 2
Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung Perumahan Tipe 38/120
Pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru
Tahun 2008

Perkiraan	Realisasi(Rp)	Anggaran(Rp)	Selisih(Rp)
Biaya tenaga kerja langsung	329.757.750,00	101.594.040,00	228.163.710,00

Sumber : PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru

Adapun perhitungan terhadap penyimpangan yang terjadi adalah sebagai berikut:

- Realisasi Biaya bahan baku	Rp. 957.979.190,00
- Anggaran Biaya bahan baku	Rp. 933.846.900,00
Penyimpangan Biaya bahan baku	Rp. 24.132.290,00 (UF)

Perhitungan terhadap selisih biaya bahan baku tersebut dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$MPV = (\text{Harga bahan baku actual} - \text{Harga bahan baku standar}) \times \text{Unit actual}$

$MQV = (\text{Unit aktual} - \text{Unit standar}) \times \text{Harga bahan baku standar}$

Hasil dari kedua perhitungan di atas, kemudian dijumlahkan untuk memperoleh nilai penyimpangan/selisih yang sesungguhnya. Berikut ini perhitungan penyimpangan untuk masing-masing jenis bahan baku :

a. Tanah timbun :

$MPV = \text{Material Price Variance}$

$$= (\text{Rp. } 60.000 - \text{Rp. } 59.750) \times 265$$

$$= \text{Rp. } 66.250 \text{ (UF)}$$

$MQV = \text{Material Quantity Variance}$

$$= (265 - 255) \times \text{Rp. } 59.750$$

$$= \text{Rp. } 597.500 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 66.250 + \text{Rp. } 597.500 = \text{Rp. } 663.750 \text{ (UF)}$$

b. Kerikil

$MPV = \text{Material Price Variance}$

$$= (\text{Rp. } 120.000 - \text{Rp. } 119.000) \times 262,54$$

$$= \text{Rp. } 262.540 \text{ (UF)}$$

$MQV = \text{Material Quantity Variance}$

$$= (262,54 - 250,10) \times \text{Rp. } 119.000$$

$$= \text{Rp. } 1.480.360 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 262.540 + \text{Rp. } 1.480.360 = \text{Rp. } 1.742.900 \text{ (UF)}$$

c. Pasir

$MPV = \text{Material Price Variance}$

$$= (\text{Rp. } 115.000 - \text{Rp. } 114.000) \times 219,31$$

$$= \text{Rp. } 219.310 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (219,31 - 205) \times \text{Rp. } 114.000$$

$$= \text{Rp. } 1.631.340 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 219.310 + \text{Rp. } 1.631.340 = \text{Rp. } 1.850.650 \text{ (UF)}$$

d. Batubata

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 125 - \text{Rp. } 120) \times 4.150.000$$

$$= \text{Rp. } 20.750.000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (4.150.000 - 4.145.000) \times \text{Rp. } 120$$

$$= \text{Rp. } 600.000 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 20.750.000 - \text{Rp. } 600.000 = \text{Rp. } 21.350.000 \text{ (UF)}$$

e. Semen

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 23.508 - \text{Rp. } 24.750) \times 6700,71$$

$$= \text{Rp. } 8.322.281,82 \text{ (F)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (6700,71 - 6.650) \times \text{Rp. } 24.750$$

$$= \text{Rp. } 1.255.072,50 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 8.322.281,82 - \text{Rp. } 1.255.072,50 = \text{Rp. } 7.067.209,32 \text{ (F)}$$

f. Atap

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 75.000 - \text{Rp. } 74.750) \times 540.80$$

$$= 142.700 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Price

$$= (540.80 - 535) \times \text{Rp. } 74.750$$

$$= \text{Rp. } 433.550 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 142.700 + \text{Rp. } 433.550 = \text{Rp. } 576.250 \text{ (UF)}$$

g. Kayu

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 201.000 - \text{Rp. } 195.604,40) \times 450,49$$

$$= \text{Rp. } 2.430.663,84 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (450,49 - 455) \times \text{Rp. } 200.000$$

$$= \text{Rp. } 902.000 \text{ (F)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 2.430.663,84 - \text{Rp. } 902.000 = \text{Rp. } 1.528.663,84 \text{ (UF)}$$

h. Kunsen

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 750.000 - \text{Rp. } 745.000) \times 103,97$$

$$= \text{Rp. } 519.850 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (103,97 - 100) \times \text{Rp. } 745.000$$

$$= \text{Rp. } 2.957.650 \text{ (UF)}$$

Selisih total = Rp. 519.850 + Rp.2.957.650 = Rp. 3.477.500 (UF)

Selisih total Biaya pembangunan adalah sebagai berikut:

a. Tanah timbun	Rp. (663.750,00)
b. Kerikil	Rp. (1.742.900,00)
c. Pasir	Rp. (1.850.650,00)
d. Batubata	Rp.(21.350.000,00)
e. Semen	Rp. 7.067.209,32
f. Atap	Rp. (576.250,00)
g. Kayu	Rp. (1.528.663,84)
h. Kusen	Rp. (3.477.500,00)
Total penyimpangan	<u>Rp. 24.122.504,52</u>
Selisih sebenarnya	Rp. 24.132.290,00
Selisih pembulatan	Rp. 9.785,84

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa penyimpangan yang terjadi pada biaya bahan baku merupakan selisih negatif (*unfavorable*) yaitu akibat adanya selisih antara harga aktual yang lebih besar dari harga standar dan karena kuantitas pemakaian bahan baku aktual yang lebih besar dari kuantitas pemakaian bahan baku standar.

Adapun perhitungan untuk biaya tenaga kerja langsung adalah sebagai berikut :

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| - Realisasi Biaya Upah | Rp. 329.757.750,00 |
| - Rencana Biaya Upah | <u>Rp. 101.594.040,00</u> |
- Penyimpangan Biaya Tenaga Kerja Rp.228.163.710,00 (UF)
- Jam aktual = (Hari kerja aktualx jumlah tenaga kerja aktual)
- = (350x30)= 10.500
- Jam standar =(Hari kerja standarx Jumlah tenaga kerja standar)
- =(310x42)= 13.020
- Tarif Aktual = Biaya Tenaga Kerja Aktual : Jam Kerja Aktual

$$= 329.757.750 : 10.500$$

$$= 31.406$$

- Tarif Standar = Biaya Tenaga Kerja Standar : Jam Kerja Standar

$$= 101.594.040 : 13.020$$

$$= 7.803$$

Seperti halnya biaya bahan baku, maka penyimpangan pada biaya tenaga kerja ini juga dapat dihitung dengan menggunakan metode selisih dengan rumus sebagai berikut :

LTV = Labour Tariff Variance

$$= (\text{Tarif aktual} - \text{Tarif standar}) \times \text{Jam standar}$$

LRV = Labour Rate Variance

$$= (\text{Jam aktual} - \text{Jam standar}) \times \text{Tarif aktual}$$

Maka total variance (penyimpangan) adalah :

$$\text{LTV} = (\text{Rp}31.406 - \text{Rp}7.803) \times 13,020$$

$$= 307.311.060(\text{Unfavorable})$$

$$\text{LRV} = (10500 - 13.020) \times \text{Rp. } 31.406$$

$$= 79.143.120(\text{favorable})$$

Selisih total = Rp. 307.311.060-(Rp. 79.143.120)= Rp. 228.167.940 = Rp. 228.163.710, dimana Rp. 4.230 merupakan selisih pembulatan.

Jika berdasarkan tarif upah tenaga kerja maka penyimpangan pada biaya tenaga kerja sifatnya tidak menguntungkan (*unfavorable*), hal ini karena adanya tarif aktual yang lebih besar dari tarif standar. Sementara itu jika ditinjau berdasarkan hari kerja maka penyimpangan yang terjadi merupakan

penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) hal ini karena tenaga kerja standar ternyata lebih besar dari tenaga kerja aktual.

2. Tipe 45/140

Adanya selisih negatif (*unfavorable*) yang mencolok pada biaya persiapan lahan, Faktor-faktor yang menyebabkan antara lain adalah rendahnya pengawasan oleh kepala proyek sehingga terjadi pemborosan, biaya persiapan lahan yang dianggarkan terlalu rendah dari yang dianggarkan perusahaan.

Tabel IV. 3
Anggaran dan Realisasi Biaya Persiapan Lahan Perumahan Tipe 45/140
Pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru
Tahun 2008

Perkiraan	Realisasi(Rp)	Anggaran(Rp)	Selisih(Rp)
Biaya persiapan Lahan	697.500.000	650.750.000	(46.750.000)

Sumber : PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru

Sedangkan perhitungan untuk biaya persiapan lahan adalah sebagai berikut

- Biaya persiapan lahan sesungguhnya Rp. 697.500.000

- Biaya persiapan lahan standar Rp. 650.750.000

Penyimpangan Biaya persiapan lahan $\overline{\text{Rp } 46.750.000}$ (*Unfavorable*)

Berdasarkan perhitungan analisis varians diatas maka dapat disimpulkan bahwa penyimpangan yang terjadi pada biaya persiapan lahan adalah penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*), terhadap penyimpangan tersebut manajemen perusahaan tidak melakukan perubahan anggaran secara menyeluruh tetapi hanya pada bagian yang dianggap perlu saja.

C. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian

Suatu perencanaan sangat penting bagi perusahaan artinya didalam perusahaan dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan salah satu bentuk perencanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Suatu anggaran disusun berdasarkan rencana jangka panjang perusahaan. Kemudian disusun rencana jangka pendek yang disebut dengan anggaran tahunan. Perencanaan dalam bentuk anggaran ini kemudian dibandingkan dengan realisasi yang terjadi untuk mengetahui sejauh mana penyimpangannya terjadi.

Fungsi perencanaan juga merupakan fungsi yang terpenting dalam manajemen dan yang akan menentukan fungsi manajemen berikutnya serta merupakan landasan pokok dari semua fungsi manajemen. Perencanaan memberikan tuntunan bagi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan baik.

Anggaran sebagai alat perencanaan ditunjukkan dengan adanya perencanaan biaya produksi yang melibatkan seluruh unsur perusahaan dengan cara setiap bagian membuat anggaran biaya perbagian, kemudian anggaran biaya masing-masing bagian tersebut dikumpulkan serta didiskusikan sehingga akhirnya menjadi anggaran biaya produksi secara keseluruhan yang kemudian dijadikan sebagai pedoman dalam merencanakan pengeluaran biaya-biaya produksi perusahaan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dari anggaran biaya perumahan yang ada pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru terlihat bahwa anggaran yang disusun belum dapat berfungsi sebagai alat perencanaan belum terealisasi dengan baik. Hal ini terlihat dari besarnya

jumlah penyimpangan yang terjadi bila dibandingkan dengan realisasinya. Ketidaktepatan penyusunan anggaran ini dikarenakan belum mampunya pihak perusahaan untuk membuat ramalan untuk masa yang akan datang, baik jumlah produksi perumahan penentuan biaya-biaya yang akan dikeluarkan selama proyek perumahan berlangsung dan ketidakmampuan perusahaan dalam merealisasikan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu dari penyebabnya adalah karena dalam proses penyusunan anggaran perusahaan tidak melibatkan semua bagian yang ada didalam perusahaan, sehingga mengakibatkan terjadinya penyimpangan yang cukup besar antara anggaran dengan realisasinya.

Menurut penulis prosedur penyusunan anggaran, memberikan wewenang sepenuhnya kepada kepala bagian untuk menyusun anggarannya sendiri sesuai kondisi dan keadaan yang ada dalam bagiannya tersebut, karena masing-masing bagiannya yang lebih memahami dan mengetahui semua persoalan, kebutuhan, dan informasi yang ada dalam bagiannya, sepanjang anggaran yang diusulkan tersebut tidak bertentangan dengan kebijakan umum yang telah ditetapkan perusahaan dan masih dalam batas kemampuan dana perusahaan.

Sebagai alat pengendalian, anggaran itu berarti harus disusun untuk dapat digunakan sebagai tolak ukur bagi perusahaan untuk mengetahui apakah telah terjadi penyimpangan tersebut. Sehingga pihak perusahaan dapat mengambil suatu kebijakan untuk melakukan perbaikan-perbaikan dari penyimpangan yang terjadi.

Anggaran dalam peranannya sebagai alat pengendalian diharapkan dapat menekan penyimpangan-penyimpangan biaya-biaya yang terjadi selama proyek

perumahan berlangsung maupun dari besarnya rupiah yang harus dikeluarkan untuk biaya perumahan.

Proses pengendalian terhadap anggaran diikuti dengan membuat suatu laporan realisasi anggaran. Tujuan dari pembuatan laporan ini adalah untuk mengetahui apakah realisasi telah sesuai dengan anggaran yang dibuat, dari laporan ini diharapkan manajemen perusahaan dapat mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan.

Selain itu laporan anggaran yang dibuat oleh PT.Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru tidak disertai dengan faktor penyebab terjadinya penyimpangan anggaran. Akibatnya pihak manajemen perusahaan tidak dapat menganalisa secara baik penyebab-penyebab penyimpangan tersebut. Selain itu agar pengendalian terhadap anggaran dapat cepat diketahui oleh perusahaan, sehingga pimpinan dapat lebih cepat mengambil tindakan koreksi atas penyimpangan yang terjadi.

Pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru, anggaran sebagai alat pengendalian belum benar-benar terwujud hal ini dilihat dari masih adanya penyimpangan yang terjadi pada biaya Perumahan Puti Bidadari, pelaporan terhadap pelaksanaan anggaran tersebut dilakukan sekali setahun yaitu pada akhir periode saja. Menurut penulis sebaiknya pelaporan terhadap pelaksanaan anggaran dilakukan perbulan atau persemester. Tujuannya agar mempermudah perusahaan dalam melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya. Anggaran yang dipakai perusahaan merupakan anggaran yang sifatnya tetap (*fixed budgeted*) karena anggaran yang dibuat masih sering terdapat penyimpangan yang signifikan. Terhadap penyimpangan ini perusahaan tidak meninjau ulang segera penyebab

terjadinya penyimpangan tersebut, namun peninjauan ulang terhadap anggaran ini biasanya dilakukan pada akhir periode saja. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa perusahaan menggunakan metode anggaran tetap (*Fixed Cost*). Fungsi perencanaan dalam perusahaan tanpa diikuti dengan pengendalian yang baik oleh perusahaan merupakan pekerjaan yang sia-sia karena tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tidak akan dapat tercapai sepenuhnya.

BAB V PENUTUP

Pada akhir bagian dari skripsi ini penulis mencoba membuat suatu kesimpulan mengenai anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya Perumahan Puti Bidadari pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru. Serta beberapa saran sebagai masukan bagi perusahaan.

A. KESIMPULAN

1. Prosedur penyusunan anggaran pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru belum melibatkan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan namun hanya melibatkan bagian administrasi dan keuangan serta administrasi proyek.
2. Belum diterapkan evaluasi serta perbaikan atau koreksi terhadap penyimpangan biaya perumahan secara berkala sehingga penyimpangan yang sama terjadi secara terus-menerus.
3. Anggaran yang dibuat oleh manajemen perusahaan selama ini menerapkan metode *Fixed budget* (anggaran tetap).
4. Anggaran yang dibuat oleh manajemen PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru belum berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan baik, dapat dilihat dari besarnya jumlah penyimpangan yang terjadi bila dibandingkan dengan realisasinya. Terhadap penyimpangan tersebut perusahaan tidak melakukan analisis dengan mencari faktor penyebab penyimpangan tersebut dan pihak yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan yang terjadi.

5. Belum adanya pelaporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik atau berkala seperti perbulan atau pertiga bulan untuk analisis penyimpangan yang bermanfaat sebagai pengukur kinerja manajemen. Seperti penyimpangan yang mencolok pada biaya perumahan tipe 38/120, terdapat penyimpangan pada biaya pembangunan sebesar Rp. 24.132.290,00 dan biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 228.163.710,00 dan penyimpangan biaya perumahan Tipe 45/140, terdapat penyimpangan pada biaya persiapan lahan sebesar Rp. 46.750.000,00.

B. SARAN

1. Dalam penyusunan anggaran sebaiknya pihak manajemen perusahaan melibatkan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan dan bukan hanya kepala bagian administrasi dan keuangan serta kepala bagian administrasi proyek saja. Hal ini bertujuan agar anggaran yang dibuat dapat terbentuk serealistik mungkin sehingga pelaksanaannya akan lebih tepat, selain itu hal ini bertujuan untuk memotivasi para kepala bagian agar mereka mampu melaksanakan anggaran tersebut dengan benar.
2. Terhadap penyimpangan biaya perumahan sebaiknya diterapkan tindakan evaluasi dan koreksi untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan biaya perumahan tersebut, Sehingga penyimpangan tersebut tidak terjadi berulang-ulang.
3. Sebaiknya anggaran yang digunakan perusahaan merupakan anggaran fleksibel (*Flexibel budget*) sehingga jika terjadi perubahan dalam rencana

anggaran perusahaan dapat dilakukan perubahan anggaran dengan segera. Selain itu sebaiknya anggaran yang dibuat perusahaan perbulan atau persemester.

4. Sebaiknya pelaporan terhadap anggaran dan realisasinya dibuat secara periodik atau berkala, seperti perbulan atau pertiga bulan dan mencantumkan pihak yang bertanggungjawab terhadap anggaran tersebut. Sehingga laporan anggaran dapat berfungsi sebagai penilai atau evaluasi sukses atau tidaknya kinerja perusahaan selama periode anggaran.

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1	Daftar Anggaran dan Realisasi Biaya Perumahan Puti Bidadari pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru 4
Tabel IV.1	Anggaran dan Realisasi Biaya Pembangunan Perumahan Tipe 38/120 pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru 48
Tabel IV.2	Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung Perumahan Tipe 38/120 pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru 48
Tabel IV.3	Anggaran dan Realisasi Biaya Persiapan Lahan Perumahan Tipe 45/140 pada PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru Sejahtera Pekanbaru 54

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar III.1 Struktur Organisasi PT. Sinar Mulya Sejahtera Pekanbaru.....	35

DAFTAR WAWANCARA

1. Sejarah Singkat Perusahaan

- a. Kapan PT.Sinar Mulya Sejahtera berdiri ?
PT.Sinar Mulya Sejahtera berdiri pada tanggal 29-desember-2004 yang beralamat di Jln. Kubang Raya – Simpang panam, Pekanbaru.Telp: (0761)7022344 Fax 571690.
- b. Surat izin apakah yang dimiliki dalam pendirian perusahaan ?
Akta pendirian : No 118 yang dibuat dihadapan Yusrizal,SH Selaku Notaris Tanggal 29 desember 2004.
Pengesahan depham RI : No. c-01275 HT.01.01.TH.2005
Tanda daftar perusahaan : No 040115104861 Tanggal 25 Januari 2005
Surat izin perdagangan : No. 23/Dinas 04.01/USDGAD/1/2005
Keanggotaan REI : No. 0900453. Tanggal 12 April 2005

2. Aktivitas Perusahaan

- a. Produk apakah yang dihasilkan oleh perusahaan ?
Membangun perumahan tempat tinggal dengan berbagai tipe diantaranya tipe 38/120 dan tipe 45/140 di wilayah kotamadya Pekanbaru.
- b. Apa saja kegiatan usaha perusahaan ini selain dibidang developer ?
Selain dibidang developer perusahaan juga bergerak dibidang kontraktor dan supplier.

3. Penyusunan Anggaran Perusahaan

- a. Siapakah yang menyusun anggaran dan bagaimana tahap penyusunan anggaran ?
Dalam proses penyusunan anggaran biaya, perusahaan belum melibatkan atau mengikut sertakan seluruh unit/bagian yang ada dalam perusahaan dalam perumusan tujuan dan sasaran anggaran. Dalam penyusunan anggaran yang terdiri dari direktur, kepala bagian keuangan dan kepala bagian proyek, membuat rencana anggaran perbagian. Kemudian rencana anggaran tersebut digabungkan sehingga menjadi anggaran biaya proyek secara keseluruhan. anggaran biaya proyek tersebut merupakan rencana anggaran biaya yang akan dikeluarkan selama proyek pembangunan rumah. kegiatan penyusunan anggaran ini tidak melibatkan bagian-bagin yang berkaitan langsung dengan proses penjualan rumah, terutama bagian pemasaran, yang berkaitan langsung dengan proses penjualan rumah.Hal ini mengakibatkan kurangnya peranan anggaran itu sebagai alat untuk mengambil suatu keputusan mengenai langkah-langkah yang disusun perusahaan untuk seterusnya.
- b. Kapan penyusunan anggaran dilakukan dan untuk jangka waktu berapa lama anggaran itu ?
Anggaran disusun pada setiap akhir periode dan jangka waktu anggaran selama satu tahun.
- c. Bersifat apakah anggaran yang dibuat oleh perusahaan ?
Anggaran yang disusun bersifat tetap (*fixed cost*),dimana penyusunannya berdasarkan pengalaman akan biaya-biaya yang dikeluarkan pada tahun sebelumnya,tanpa memperhatikan faktor-faktor lainnya.

- d. Apakah ada tindak lanjut jika terdapat penyimpangan-penyimpangan yang bersifat menguntungkan atau merugikan ?
Terhadap penyimpangan biaya yang terjadi manajemen perusahaan tidak melakukan perubahan anggaran secara menyeluruh tetapi hanya pada bagian yang dianggap perlu saja. penyimpangan yang terjadi tidak dikoreksi segera melainkan dilakukan hanya pada akhir tahun saja dan tidak dijelaskan penyebab terjadinya.
- e. Apakah anggaran yang disusun oleh perusahaan selama ini telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan baik ?
Anggaran sebagai alat perencanaan : anggaran yang dibuat oleh perusahaan belum melibatkan semua bagian perusahaan sehingga tidak dapat menjadi pedoman bagi perusahaan dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai, sehingga fungsi anggaran sebagai alat perencanaan belum terealisasi sebagaimana mestinya.
Anggaran sebagai alat pengendalian : anggaran sebagai alat pengendalian belum benar-benar terwujud karena masih ada penyimpangan yang terjadi pada biaya-biaya. dan terhadap penyimpangan tidak dilakukan analisis, akibatnya fungsi anggaran sebagai alat pengendalian belum berjalan sepenuhnya.
- f. apakah perusahaan menerapkan suatu standar dalam penyusunan anggaran perusahaan?
Dalam penyusunan anggaran perusahaan tidak menerapkan standar biaya tertentu melainkan hanya berdasarkan pada pengalaman akan biaya-biaya yang dikeluarkan pada tahun sebelumnya.
- g. bagaimana penyajian laporan anggaran dan revisi anggaran?
Laporan anggaran tidak dibuat tepat waktu dan realisasi tidak dibuat secara berkala guna menggambarkan prestasi yang dicapai perusahaan, tidak mengevaluasi secara cepat sejauh mana efisiensi atau pemborosan biaya, analisis penyimpangan, faktor-faktor penyebab penyimpangan dan yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut.
Revisi anggaran dilakukan jika pada situasi dimana anggaran benar-benar tidak menjadi realistik hal ini karena kontrol yang kurang terhadap anggaran oleh pimpinan.

Pekanbaru, Agustus 2009
PT. SINAR MULYA SEJAHTERA

Febrina Ningsih, S.Ei
Kepala bagian keuangan